



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ZALOŽENÍ ZAHRANIČNÍ POBOČKY PODNIKU

CREATION OF FOREIGN BRANCH OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LADISLAV NOVÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
MBA
SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR.,

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Novák Ladislav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Založení zahraniční pobočky podniku

v anglickém jazyce:

Creation of Foreign Branch of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne
28.2.2015

Abstrakt

Tématem diplomové práce je zpracování uceleného návrhu založení zahraniční pobočky podniku v Pobaltí s distribuční sítí napříč zeměmi tohoto regionu. Teoretická část je zaměřena na základní informace o legislativních požadavcích v daných zemích. Návrhová část je pak aplikována na konkrétní založení dceřiné společnosti a její uvedení do provozu.

Abstract

The topic of the thesis is the comprehensive proposal for establishing foreign branch of the company in the Baltics with a distribution network across the countries of the region. The theoretical part is focused on basic information regarding the legal requirements in the countries concerned. Practical part deals with the specific formation of a subsidiary and commissioning.

Klíčová slova

Založení firmy, dceřiná pobočka, internacionalizace, transferní ceny, legislativa, Pobaltí, Lotyšsko, podnik.

Key words

Establishment of the company, subsidiary branch, internationalization, transfer pricing, legislation, Baltics, Latvia, business.

Bibliografická citace práce

NOVÁK, L. *Založení zahraniční pobočky podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 86 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkoval prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, vedoucímu diplomové práce za poskytnuté konzultace, cenné rady a připomínky.

Obsah

Úvod.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle diplomové práce	11
1.3 Metody použité v diplomové práci	12
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP ŘEŠENÍ.....	13
2.1 Legislativní nároky založení firmy v Lotyšsku.....	13
2.2 Internacionalizace firem.....	15
2.2.1 Představení teorie a metodologie výzkumu internacionalizace	17
2.2.2 Internacionalizační teorie a modely	18
2.3 Mezinárodní marketing	20
2.4 Globalizace.....	21
2.5 Koncepty strategického řízení a jejich vhodnost pro tuto diplomovou práci.....	23
2.5.1 Model strategického řízení.....	23
2.5.2 Koncepce strategie podle De Witt a Meyer	25
2.5.3 Koncepce strategie podle Johnsona a Scholese.....	25
2.5.4 Koncepce Porterova pojetí konkurenční strategie - "Kolo konkurenční strategie"	26
2.5.5 Koncepce globální podnikové strategie Podle Voříška.....	27
2.5.6 Shrnutí strategického řízení.....	29
2.6 Shrnutí teoretických konceptů.....	31
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
3.1 SLEPTE analýza společnosti	32
3.1.1 Sociální prostředí	32
3.1.2 Legislativní prostředí	32
3.1.3 Ekonomické prostředí	33
3.1.4 Politické prostředí	33
3.1.5 Technologické prostředí.....	33
3.1.6 Ekologické prostředí	33
3.1.7 Shrnutí SLEPTE analýzy	34
3.2 Analýza oborového prostředí společnosti (Porterův model).....	34
3.2.1 Analýza konkurence v odvětví.....	35
3.2.2 Vstup nové konkurence.....	35
3.2.3 Substituty	36
3.2.4 Dodavatelé	36

3.2.5	Odběratelé	36
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	37
3.3.1	Analýza vnitřního prostředí pomocí „7S“	37
3.4	SWOT analýza	39
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
4.1	Charakteristika hospodářské situace společnosti EMOS	42
4.2	Charakteristika ekonomických ukazatelů Pobaltí	44
4.3	Kalkulace nákladů pro založení společnosti	48
4.3.1	Náklady na založení společnosti	48
4.3.2	Náklady za služby	49
4.3.3	Kalkulace nákladů na 1 rok provozu.....	50
4.4	Financování projektu.....	51
4.5	Bankovní spojení.....	52
4.6	Umístění společnosti	53
4.7	Zaměstnanci a organizační struktura SIA EMOS	54
4.7.1	Zaměstnanci a popis pracovních funkcí.....	54
4.7.2	Organizační struktura	57
4.8	Kalkulace mezd	58
4.8.1	Kalkulace mezd obchodních manažerů.....	59
4.8.2	Kalkulace fixních mezd.....	61
4.8.3	Kalkulace nákladů ředitele firmy	61
5	Funkční analýza.....	63
5.1	Proces nákupu	63
5.1.1	Proces výběru zboží a zařazení do produktového portfolia	63
5.1.2	Nákup	64
5.1.3	Kalkulace pořizovací ceny	64
5.2	Proces prodeje	65
5.3	Logistika.....	65
5.4	Proces IT a softwarové služby	65
5.5	Administrativní služby	66
5.6	Použitá aktiva	66
5.6.1	Dlouhodobý fixní majetek.....	66
5.6.2	Pracovní kapitál.....	66
5.7	Legislativní úprava v oblasti transferových cen.....	67
5.7.1	Legislativní rámec v Lotyšsku	67
5.7.2	Směrnice OECD.....	68

5.8	Šíře sortimentu	69
5.9	Analýza vykonávaných funkcí a nastavení transferní přírážky.....	69
5.10	Plán tržeb a nákladů	70
5.11	Ganttův diagram.....	72
	Závěr	74
	Seznam použitých zdrojů	76
	Seznam internetových zdrojů.....	78
	Seznam tabulek	79
	Seznam obrázků	80
	Seznam grafů.....	81
	Seznam příloh	82

Úvod

V tržním mechanismu není místo pro kompromisy, není místo pro slabé jedince a není místo pro ty, kteří nechtějí růst. Tržní mechanismus je jakási džungle, kde přežívají jen ti nejsilnější, nejdravější a nejodhodlanější. Abychom přežili, nesmíme se spokojit s tím co máme, ale naopak neustále vyhledávat další trhy, loviště. Nové trhy jsou velké příležitosti, ale zároveň velká rizika. Se vstupem na nový trh jsou spojena nemalá rizika, která při sérii špatných rozhodnutí a kroků, mohou být pro firmy fatální. Nicméně pokud chceme růst a udržet se na trhu, musíme taková rizika podstoupit. Pokud přejdeme veškeré analýzy, které nám ukáží, že můžeme vstoupit na nový trh, musíme vstoupit. V prostoru dokonalé konkurence, kde se zároveň vyskytuje méně překážek pro volný obchod, se musí firmy orientovat nejen na domácí trh, ale i na trh zahraniční. Bez expanze do mezinárodního prostředí by nebyl možný růst v budoucnosti. Internacionalizace je však složitý proces, ve kterém firma nesmí vynechat žádný krok. Prvním krokem je rozhodnutí o internacionalizaci společnosti. Je to jen začátek dlouhé cesty k dosažení cíle, kterým je pro firmy etablování se na zahraničním trhu a tím vytvoření nadnárodní silné a stabilní společnosti. Ať už firmy vedou k realizování takového projektu jakékoli pohnutky, musí si uvědomit, že tato cesta bude náročná na čas, finanční a lidské zdroje. I přes tuto náročnost, jsme za poslední desetiletí svědky růstu tuzemských firem využívající globalizace a výhod mezinárodního podnikání. Pokud firmy vynaloží značné úsilí a zvládnou přejít nemalá rizika, čekají je dobré resp. vytoužené výsledky. Toto úsilí zahrnuje definici konkrétního trhu, makroekonomické ukazatele s co nejdelším výhledem, politickou stabilitu, vymahatelnost práva, analýzy marketingového prostředí a mnoho dalšího. To vše za předpokladu, že si uvědomujeme rozdílnost poptávky a zvyků ve srovnání s domácím trhem. Tato diplomová práce se nezabývá aplikováním metod při vstupu na zahraniční trh, ale zabývá se praktickým založením zahraniční pobočky firmy ve snaze rozšířit své obchodní aktivity a tím podpořit růst firmy v evropském měřítku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Činnost společnosti EMOS spadá do výroby, distribuci a prodeje zboží sortimentu drobné elektro. Drobným elektrem jsou myšleny baterie, prodlužovací přírůdky, svítidla, světelné zdroje, žárovky, antény, satelitní technika a jiné. Společnost je ryze českou společností s mateřskou základnou v České republice a dceřinými pobočkami na Slovensku, Polsku, Maďarsku a Slovinsku. Obchodní aktivity v dalších zemích jsou realizovány z České republiky, což při větších objemech začíná být kapacitně náročné a bez možnosti dalšího rozvoje a využití celého potenciálu trhu nemůže být realizován další růst a penetrace trhu vlastními výrobky.

1.2 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je účelové založení zahraniční (dceřiné) pobočky firmy EMOS spol. s r. o. v Pobaltí a tím vybudování prodejní a distribuční sítě pro tento region. Doposud jsou veškeré obchodní aktivity prováděny tzv. napřímo mateřskou společností z České republiky. Po určité obchodní stabilizaci a vybudování podvědomí o značce v regionu Pobaltí, je nezbytné přejít na vyšší úroveň spolupráce a to prostřednictvím dceřiné pobočky.

Prvotním cílem je zpracování teoretických podkladů, vypracování analýz, týkajících se vnějšího prostředí firmy s následným využitím analýz při vypracování komplexního plánu. Cílem druhotným je využití veškerých teoretických znalostí získaných během studia na vysoké škole a praktických znalostí během autorovy praxe.

Dílními cíli bude zajištění informací o ekonomické náročnosti projektu, o časovém horizontu založení pobočky, o identifikaci rizik, o legislativních překážkách a personálních záležitostech, o nastavení transferních cen mezi matkou a dcerou a samotné marketingové strategie, stejně jako shromáždění praktických poznatků o trhu Pobaltského regionu s přihlédnutím na tržní specifikace a preference jednotlivých zemí tohoto regionu.

Nepostradatelným aspektem celého projektu musí být zhodnocení finančního přínosu a nastavení činností zaručující trvale udržitelný ekonomický růst. Pro variantu založení další dceřiné pobočky se vedení společnosti EMOS rozhodlo z důvodu rozšíření stávajících obchodních aktivit v pobaltském regionu, vybudování tamní distribuční sítě, penetrací trhu vlastními výrobky, snížení nákladů na dopravu zboží směrem k pobaltským odběratelům a celkového růstu ekonomických ukazatelů holdingu EMOS.

1.3 Metody použité v diplomové práci

Při tvorbě diplomové práce bylo použito několika metod k dosažení objektivního a co možná nejpřesnějšího závěru. Jelikož autor diplomové práce je zaměstnancem společnosti, který je přímo zodpovědný za rozvoj zahraničních obchodních aktivit včetně návrhu pro založení dceřiných poboček, jeho přístup k datům interního charakteru je neomezený. Autor se soustřeďuje na čerpání informací z Lotyšské legislativy, na možnosti firmy jako takové s dodržáním nastavených pravidel a respektování firemní filosofie. Také bere v potaz možnosti průzkumu trhu, kde byla uplatněna široká škála teoretických přístupů. K teoretickým přístupům bylo přistupováno pomocí knižních vydání renomovaných autorů, tak vyhledávání prostřednictvím sítě internet. Po důkladné analýze dat byl vytvořen mix, který sedí na daný projekt a bude mu tzv. kuchařkou v obdobných projektech.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP ŘEŠENÍ

2.1 Legislativní nároky založení firmy v Lotyšsku

- Obchodní jméno společnosti a předměty podnikání

Firma si může zvolit název libovolně avšak jediná povinnost při výběru názvu je respektovat originální název v obchodním rejstříku. Je potřeba se přesvědčit zdali jakákoli jiná firma již pod stejným názvem nevystupuje. Na konec názvu se přidá koncovka dle právní formy podnikání. Pro společnost ručením omezeným se v Lotyšsku používá zkratka SIA. Na předmětech podnikání se nevplatí „šetřit“, v budoucnu jak firma poroste a její aktivity se budou rozšiřovat, je lepší mít připraveny vícere varianty podnikatelského zaměření. S těmito variantami je možné požádat o pomoc příslušný živnostenský úřad.

- Sídlo společnosti

Při podávání žádosti o uznání živnostenského oprávnění a návrhu na zápis do obchodního rejstříku, je potřeba předložit dle nájemní smlouvu či jiný dokument, který dokazuje nárok na užívání nemovitosti. Vlastník nemovitosti musí výslovně souhlasit se zřízením sídla společnosti v jeho nemovitosti. Společnost může mít sídlo ve vlastní nemovitosti, zde je však potřeba doložit list vlastnictví ke zmiňované nemovitosti. Možnost využít tzv. virtuálního sídla není dle legislativy dovoleno.

- Potřebné doklady a kroky

Společnost ručením omezeným se dá založit do 2. týdnů. V případě založení společnosti s r. o. jedinou osobou, je potřeba zakladatelská listina opatřená podpisem, který je notářsky ověřen. Čestné prohlášení zakladatele, že není společníkem ve více než 2 dalších společnostech, vyhlášení správce vkladu o splacení vkladu, výpis z osobního účtu správce vkladu, souhlas vlastníka nemovitosti anebo nájemní smluv, kde bude mít firma sídlo, podpisový vzor jednatele společnosti, souhlas správce daně se zápisem v obchodním rejstříku. Základní jmění je možné splatit hotovostním nebo bezhotovostním vkladem. Splacení základního kapitálu se prokazuje vyhlášením správce vkladu o tom, že základní kapitál je splacen.

Před tím, než je společnost zapsána do obchodního rejstříku musí mít osvědčení o živnostenských oprávněních. To získá zakladatel společnosti na živnostenském úřadě do tří dnů. Novou společnost po zápisu do obchodního rejstříku může úřad nahlásit správci daně jako plátce daně z příjmu. Jednateli společnosti po té odpadne povinnost hlásit se na finančním úřadě. Identifikační kartu s VAT číslem (obdoba DIČ) zašle finanční úřad na adresu sídla společnosti.

- Základní kapitál

Základní kapitál musí být v minimální výši 2 846 EUR. Je však doporučováno, aby základní kapitál byl co nejvyšší. Vyšší základní kapitál chrání před krizovým stavem společnosti, se kterým počítá novela zákona. Je možné také registrovat ochrannou známku společnosti za cenu 100EUR, kterou se pak vloží do společnosti jako nepeněžní vklad.

- Společník, jednatel, zaměstnanec

Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Jedna společnost může mít až 50 společníků. Společník může být jednatelem, prokuristou, členem dozorčí rady. Může jí být i zaměstnanec bez funkce, se kterým byla uzavřena pracovní smlouva.

Jednatelem může být společník, ale i jakákoliv jiná fyzická osoba, kterou jmenovala jednatelem valná hromada. Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti. Pokud je jednatelů více, je každý jednatel oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Jednatel musí být zapsán do obchodního rejstříku. Jednatel je povinen zajistit vedení předepsané evidence a účetnictví.

- Společenská smlouva

Ve společenské smlouvě musí být určeny podíly společníků a nastavena jasná pravidla dělení budoucích zisků. Platí, že na všechny záležitosti dovnitř společnosti je třeba souhlasu nadpoloviční většiny. V případě sporů je jistým řešením sepsání rozhodčí doložky ve společenské smlouvě.

- Vztahy mezi společníky a orgány společnosti

Jednatel podepisuje obchody jménem společnosti, tomu banka půjčí peníze, a on se stává rozhodcem, komu firma zadá zakázku, od koho se nakoupí zboží a služby. Jednatel může být jeden ze společníků, ale i jiná osoba. Jednatel tedy rozhoduje navenek společnosti. Nerozhoduje o jméně společnosti, sídle, nakládání se ziskem apod. společník je v hierarchii nad jednatelem a může jednatele kdykoli odvolat.

2.2 Internacionalizace firem

Ve světě internacionalizace, která bývá často charakterizována jako vstup firmy na zahraniční trh, byla provedena řada výzkumů. Z posledních let můžeme jmenovat například následující dva. Zhao et al. (2004) ve své práci hodnotí výběr vstupní formy jako kritický aspekt strategie vstupu na zahraniční trh. Na základě 38 empirických studií analyzují dopady determinantů transakčních nákladů v souvislosti s předpoklady transakční ekonomie.

Tihanyi et al. (2005) zkoumal závislost výběru metody vstupu na trh a kulturní vzdálenosti. Regresní analýza 66 nezávislých vzorků nadnárodních společností nepotvrdila statistickou evidenci podstatného vztahu mezi proměnnými. Těmito proměnnými byly kulturní vzdálenost, forma vstupu na trh, mezinárodní diverzifikace a výkonnost. Změna testování proměnných na zprostředkující proměnné už přinesla podstatnější výsledky. Byl prokázán negativní vztah mezi kulturní vzdáleností a formou vstupu na trh pro nadnárodní společnosti sídlící ve Spojených státech amerických. Vztah kulturní vzdálenosti a mezinárodní diverzifikace se ukázal jako negativní v případě technologicky náročných oborů, pro ostatní odvětví byl vztah naopak pozitivní. Kulturní vzdálenost měla také silně pozitivní dopad na výkonnost nadnárodních firem v rozvojových zemích. Podobně silně pozitivní vztah vykazala kulturní vzdálenost a mezinárodní diverzifikace v případě novějších vzorků firem.

Jednou z prvních studií zaměřujících se na formy vstupu na zahraniční trh v souvislosti s regionem SVE (střední a východní Evropa) byla práce Engelharda a Eckerta (1995). Ta zkoumala 268 odpovědí z dotazníkového šetření. Výzkum probíhal na vzorku německých firem, jejichž vztah k trhům SVE nebyl specifikován. Z výsledků vyplynulo sedm různých forem vstupu na trh: nepřímý vývoz, přímý vývoz bez prostředníka, přímý vývoz

s podporou prostředníka, licence, subkontrakty, joint venture a plně vlastněná pobočka. Autoři uzavírají svoji práci tvrzením, že vstup německých firem do SVE je charakterizován opatrným závazkem, který se postupně zvětšuje. Závěrem ale také podotýkají, že díky vzájemné konvergenci západní a východní Evropy bude tento trend méně zřetelný. Obecnou analýzu internacionalizace na poli SVE přináší Sharma (2000). Ten zkoumá determinanty vstupních strategií firem ze Spojených států amerických na trhy Ruska, České republiky, Maďarska a Polska. Autor přináší základní informace o metodologii a možnostech výzkumu na poli těchto determinantů. Ve zkratce také prezentuje první výsledky výzkumu. Z nich vyplývá, že většina zkoumaných firem vstoupila na výše zmíněné trhy v roce 1992 za použití exportních strategií nebo joint venture. Před vstupem na trhy byly vize firem velmi nadějné. Věřily ve velký potenciál trhů, nízkou míru všeobecné konkurence a velmi malý počet přímých konkurentů. Po vstupu na trhy firmy potvrzují svá očekávání a vyjadřují vysokou míru spokojenosti se současnými ekonomickými výsledky. Firmy taktéž předpokládají pozitivní ekonomický vývoj v budoucnosti. Sharma z výše uvedených informací vyvozuje, že tato pozitivní nálada bude příčinou toho, že polovina firem změnila svoji strategii k vyšší formě zapojení. Firmy tak přestoupily především k částečně nebo plně vlastněným pobočkám. Článek autorů Nakos a Brouthers (2002) předkládá nový prvek a tím je proměnná velikosti firmy vstupující na zahraniční trh. Ve své práci se zaměřují výhradně na malé a střední podniky (MSP) a analyzují aplikovatelnost Dunningovy eklektické teorie OLI. Zkoumaný vzorek zúžili na řecké firmy, které jsou aktivní v regionu SVE. Regresním modelem potvrzují aktuálnost zkoumané teorie na poli MSP. Jejich studie také potvrzuje důležitost specifických znalostí ve firmě. Autoři uzavírají, že výběr formy vstupu na zahraniční trh je ovlivněn právě těmito specifickými znalostmi, ke kterým řadí na prvním místě inovativnost výrobku nebo služby.

Velmi zajímavé představení internacionalizačních teorií a modelů přináší Ninan (2009). Práce Ninana je velmi podrobná a ke zkoumání internacionalizačních teorií a modelů zapojuje regresní analýzu a další statistické modely. Na vzorku 108 rakouských firem působících ve SVE testuje aplikovatelnost těchto teorií a modelů. Jako nejaktuálnější z nich vychází model uppsalské školy, internacionalizační teorie sítě, teorie strategického chování, eklektická teorie, behavioristická internacionalizační teorie a teorie born globals.

2.2.1 Představení teorie a metodologie výzkumu internacionalizace

Výzkum na poli internacionalizace byl inspirován studiemi Engelharda a Eckerta (1995) a Sharmy (2000), které byly představeny v předchozí části. Článek Nakose a Broutherse (2002) vedl k zamyšlení nad faktorem velikosti vstupujících firem. Tento výzkum se taktéž zaměřuje především na malé a střední podniky (MSP). Důvod je zřejmý: většina rakouských firem vstupujících na český trh se řadí právě mezi MSP. Výběr internacionalizačních teorií a modelů pak vychází z práce Ninana (2009). Pro bližší porovnání dochází i zde k aplikování stejné sestavy osmi teorií a modelů. Zásadním rozdílem je ale zkoumaný vzorek, velikost firem a metodologie výzkumu. Cílový bod zkoumaných firem byl zúžen na jedinou zemi – Českou republiku. Tato specifikace vychází z přesvědčení, že region SVE není homogenní, a proto je nutné zkoumat jej také po jednotlivých částech.

Zkoumaným vzorkem byly všechny aktivní rakouské firmy působící v České republice, které jsou zároveň členy Hospodářské komory Rakouska (WKO, 2010). Takových firem bylo v době výzkumu 249. Z tohoto vzorku byly eliminovány takové firmy, které objektivně reprezentovaly stejný subjekt pod vícero právními entitami. 1 výsledný seznam obsahoval 240 firem. Ty byly v roce 2010 kontaktovány emailem, telefonicky nebo osobně. V roce 2011 došlo k finálním úpravám výzkumu do tohoto článku. Celkově se podařilo získat odpovědi od 53 respondentů. Míra návratnosti tedy činila 22 %. Cílem výzkumu bylo získat odpovědi na následující čtyři základní otázky uvedené v úvodu:

- ☐ Jakým způsobem vstupovaly rakouské firmy na český trh?
- ☐ Jaké charakteristiky v souvislosti s internacionalizačními teoriemi a modely lze sledovat?
- ☐ Je osm vybraných internacionalizačních přístupů aktuálních?
- ☐ Lze jednotlivými teoriemi a modely popsat internacionalizaci firem?

Z hlediska použité metodologie se jednalo o vyplnění dotazníkového šetření, které proběhlo v anglickém jazyce. Většina otázek nabízela výběr z možností na klasické tříbodové a pětibodové Likertově škále. Otázky z dotazníkového šetření vycházející z jednotlivých přístupů zde z rozsahových důvodů nejsou otisknuty – jsou však k dispozici na vyžádání. Výzkum má následující čtyři hlavní omezujícími předpoklady. Prvním je

velikost zkoumaného vzorku, který byl omezen pouze na členy Hospodářské komory Rakouska. Dále se jedná o neuplatnění hlubší statistické analýzy. Za limitující skutečnost lze považovat také fakt, že otázky se vztahovaly na období vstupu dané firmy na český trh. Většina firem tak učinila v devadesátých letech minulého století. Zástupci firem odpovídající na dotazník v té době nemuseli ještě být ve firmě zaměstnáni, mohli zastávat jinou pracovní pozici, nebyli za tuto oblast zodpovědní nebo mohou nyní na vstup nahlížet jiným pohledem. Za poslední omezení může být pokládána též jazyková bariéra, neboť výzkum probíhal v anglickém jazyce.

2.2.2 Internacionalizační teorie a modely

Dříve, než budou popsány jednotlivé internacionalizační teorie a modely, je nutné si objasnit pojem internacionalizace. V ekonomické literatuře není definice slova internacionalizace jednotná. Calof a Beamish (1995, s. 29) ji charakterizují jako proces přizpůsobujících se firemních operací (v oblasti strategie, struktury, zdrojů atd.) k mezinárodnímu prostředí. Internacionalizace podle nich zahrnuje reakce firem, jako je například zanechání výroby nebo její přesunutí kvůli mezinárodním faktorům. Na internacionalizaci může být dále nahlíženo jako na proces adaptace výměnné transakční modality k mezinárodním trhům (Andersen, 1997, s. 29). Z celkového pohledu je firemní internacionalizace postupný vývoj zvyšování zapojení procesů firmy v mezinárodních strukturách. Postupnost procesu implikuje přístup krok za krokem s rostoucí intenzitou (Johanson a Vahlne 2006, s. 166). V článku rozumíme internacionalizací především začínající a zvyšující se interakci firem na trhu se subjekty jiných zemí (Ninan, 2009, s. 10). Do výzkumu v tomto článku bylo zahrnuto osm nejvýznamnějších teorií a modelů. Výběr byl založen na jejich dlouhodobé funkčnosti a praktické aplikovatelnosti. Jak již bylo zmíněno, úspěšnost níže uvedených přístupů potvrdil podrobný výzkum v regionu střední a východní Evropy (Ninan, 2009, s. 13):

- ☐ Model uppsalské školy
- ☐ Internacionalizační teorie sítě
- ☐ Teorie strategického chování
- ☐ Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku
- ☐ Mezinárodní teorie transakčních nákladů
- ☐ Eklektická teorie

- Behavioristická internacionalizační teorie
- Teorie born globals

Následující řádky přinášejí stručnou charakteristiku jednotlivých teorií a modelů a rovněž na nich dochází k upřesnění terminologie. Ke každému přístupu jsou dále uvedeny výsledky autorova výzkumu.

Model uppsalské školy

Tento model patří bezpochyby k těm nejznámějším a nejčastěji citovaným. Je charakterizován intuitivní logikou pro komplexní záležitost (Ninan, 2009, s. 15). Autoři Johanson a Vahlne v roce 1977 vytvořili základ, který se s drobnými autorskými modifikacemi užívá dodnes. Na rozdíl od svých současníků se nezaměřili na velké mezinárodní korporace, ale zkoumali internacionalizující operace švédských firem (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975, s. 305). Model vychází z behavioristických teorií a z rostoucích zkušeností z mezinárodního podnikání (Machková, 2006, s. 26). Model zohledňuje učící se dimenzi internacionalizačního procesu a především dva základní koncepty. Prvním je tzv. establishment chain, který se nejčastěji překládá jako stupeň zapojení. Druhým je koncept psychické vzdálenosti. Dle stupně zapojení můžeme rozlišit následující fáze: nepravidelný export, pravidelné vývozní aktivity, obchodní zastoupení a zahraniční výrobu. Autoři modelu viděli prvotní příčinu nízké internacionalizace firem v nedostatku informací o trhu. Tento nedostatek je silně ovlivňován právě psychickou vzdáleností. Tu lze definovat jako soubor faktorů, které brání toku informací mezi firmou a trhem nebo jej ruší. Mezi tyto faktory patří geografická vzdálenost, rozdílnost v kultuře, jazycích, politických systémech, vzdělání, ekonomické úrovni atd. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975, s. 308).

Nicméně i ostatní výzkumy (např. Ninan, 2009) potvrzují v čele žebříčku výše uvedených pět zemí. Vezmeme-li v potaz celý žebříček zemí, první čtyři země jsou země nejbližší a naopak země z konce žebříčku jsou mu geograficky vzdálenější. Zjednodušeně se takto potvrzuje koncept geografické vzdálenosti. K úplnému potvrzení by však byl nutný podrobnější výzkum.

Obdobný vztah má také vstupní sekvence k životní úrovni, resp. bohatství zemí měřenému hrubým domácím produktem na hlavu. Koncept psychické vzdálenosti v části

geografické vzdálenosti ani životní úrovni zjednodušené na HDP na hlavu nelze tedy s uvedenými omezeními vyvrátit, ale ani potvrdit.

Na psychickou vzdálenost je ale samozřejmě třeba nahlížet také z jiných aspektů. Úroveň komunikačních kanálů, obchodních a sociálních vazeb založených například na historických skutečnostech tuto vzdálenost výrazně ovlivňuje. Celkově tedy není koncept psychické vzdálenosti ani potvrzen, ani vyvrácen.

2.3 Mezinárodní marketing

Pojem mezinárodní marketing vychází z marketingové filosofie. Je to proces, kterého cílem je optimalizace zdrojů a vyhledávání příležitostí na světovém trhu. Mezinárodní marketing zlepšuje možnosti uplatnění výrobků na zahraničních trzích, ve kterých má podnik konkurenční výhodu. Tím vede k uspokojení potřeb a přání zahraničních zákazníků.

Mezinárodní marketing se orientuje na zahraničního zákazníka, jeho potřeby a přání, které se snaží uspokojit lépe než konkurence. Formální principy marketingu jsou v národním a mezinárodním marketingu identické. Je to především rozdílnost prostředí, ve kterém spočívají důvody na oprávněné rozdělování pojmů mezi národním a mezinárodním marketingem. Mezinárodní marketing má vlastní specifika a musí poskytnout vedení podniku přesné podklady na rozhodování o vhodné strategii při uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Proces internacionalizace marketingových činností podniku je ovlivňován mnoha faktory, které musí brát podnik na zřetel při rozhodování o vlastním vstupu na zahraniční trh. Těmito faktory jsou:

- sociálně kulturní rozdíly a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích
- obchodní a politické podmínky
- legislativa upravující podnikání zahraničních subjektů
- relativní vypovídající schopnost informací
- spotřebitelská preference tuzemských výrobků
- odlišný stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních kanálů apod.
- potřeba adaptace marketingového mixu

- práce v cizím prostředí a jiný životní styl
- jazykové bariéry
- další faktory v závislosti na místních podmínkách

Další rozdělení mezinárodního marketingu:

Vývozní marketing

- snaha o adaptaci obchodní politiky na podmínky zahraničního trhu
- postupný rozvoj mezinárodních aktivit
- orientace na geograficky blízké trhy
- realizace marketingového výzkumu, definování marketingového mixu a nabídka pro konkrétní trhy

Globální marketing

- zabezpečování jednotného marketingu
- používání jednotného marketingového postupu na všech trzích
- homogenní trhy
- uplatňují TNC (transnacionální korporace = MOO řetězce např. automobilky)

Interkulturní marketing

- firmy vyvíjí produkty pro světový trh a v nezbytné míře své produkty adaptují na místní podmínky
- sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitele
- příbuznost sociálních vrstev v kulturních zónách

2.4 Globalizace

V posledních dvou dekadách velmi často používaný pojem je i v dnešní době pro značnou část obyvatelstva velkou neznámou. Vymezení pojmu je problematické, protože jde o proces komplexní, na který se dá nahlížet z několika úhlů. Současná teorie zná několikero definicí, které charakterizují tento problém z několika hledisek.

Jednou z možných definicí je, že globalizace je proces, ve kterém dochází k zesilování interakcí, kterými se propojují různé lokality způsobem, že události probíhající

v geograficky vzdálených oblastech ovlivňují události probíhající v tuzemsku. Další možnost jak popsat globalizaci je jako proces integrace společnosti na vyšší geografickou úroveň. Je to proces očekávaný, nevyhnutný a je přirozený, ke kterému docházelo i v minulosti např. z lokální na regionální, z regionální na národní úroveň (Antošová, 2007, s. 7)

Globalizace, která je charakteristická mohutným rozvojem světového hospodářství, posouvá trh, právo a politiku do úrovně, ve které značně problematizuje a podmiňuje autonomii jednotlivých států. Je to komplexní proces přinášející výhody, ale taky zakládá potřebu přeměny některých struktur.

Globalizace je vnímána různými skupinami lidí rozličně. Existují totiž skupiny, kterým může proces globalizace značně uškodit. Je však potřeba brát na zřetel komplexní globální výsledky a možnosti, které nám globalizace přináší. V tomto případě převládají pozitiva na negativy.

Dalším důležitým hlediskem globalizace je její vztah k procesům, které probíhají paralelně s ní, případně ji do určité míry ovlivňují. Jako první si můžeme uvést souvislost s pojmem internacionalizace. Internacionalizace jak již bylo v této práci popsáno, působí na země tím, že prohlubuje jejich vzájemné vztahy na úrovni národních sfér. Země jsou oddělené jak hranicemi, tak i časem, který je potřebný na překonání vzdáleností mezi nimi. Právě proto je rozdíl mezi globalizací a internacionalizací. V globalizovaném světě se v něm mohou šířit okamžitě při zanedbatelné časové náročnosti. Svět se stává internacionalizovaný a současně globalizovaný.

Dalším jevem souvisejícím s globalizací je glocalizace. Jde o jev, při kterém dochází k posilování lokálních struktur. Jev je způsoben pomocí několika faktorů. Patří sem například náboženské, národnostní, etnické, ale i přírodní faktory. Jejich charakter pomáhá odolávat globalizaci kultury. Můžeme být svědky dvou současně probíhajících opačných procesů.

2.5 Koncepty strategického řízení a jejich vhodnost pro tuto diplomovou práci

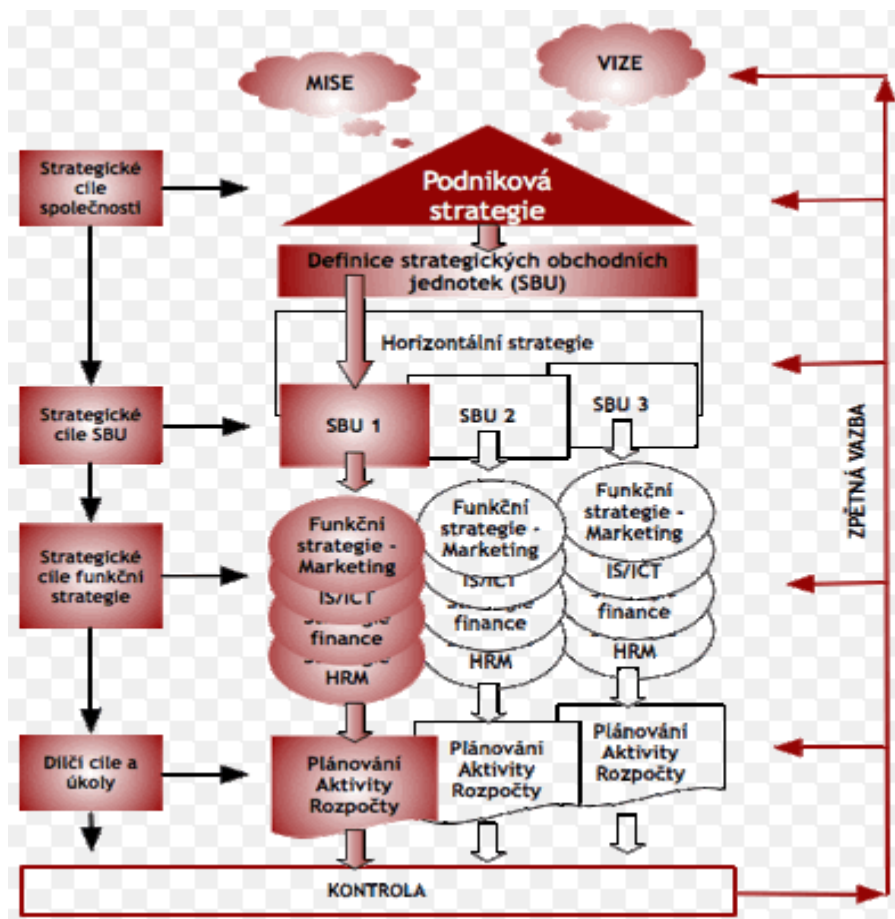
Mapování tržních příležitostí, hrozeb a identifikace tržních výzev, které chce organizace dosáhnout, je náplní managementu strategie. Tato činnost však nekončí výběrem a formulací vhodných cest (strategií dosažení dlouhodobých cílů organizace). Podmínkou úspěšnosti dlouhodobých strategií je vytvoření dlouhodobé vize, která je důvěryhodná a motivující pro spolupracovníky. Vytvořená vize musí zajistit angažované zapojení podstatné části zaměstnanců v dynamice změn potenciálu organizace.

V rámci managementu strategie je prováděno mapování tržních trendů, identifikace potřeb zákazníků, porovnávání s konkurencí (benchmarking) a sledování změn tržního makroprostředí.

2.5.1 Model strategického řízení

Koncept strategického řízení se opírá o definici strategického plánování, uznává, že ačkoli "plánování" je začátkem strategického řízení, je nedostatečný, pokud není následný rozvoj, provádění plánu a vyhodnocení plánu v souvislé akci. Strategické řízení je systémový přístup k identifikaci a provádění nezbytných změn a měření výkonnosti organizace, tak jak se pohybuje směrem k jeho vizi.

Následující model popisuje pět procesů strategického řízení, které jsou před plánování, strategické plánování, zavádění, provádění, měření a hodnocení.



Obr. 1: Strategické řízení

Zdroj: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

Strategické řízení je zavedení a realizace strategického plánu a také měření a vyhodnocení výsledků. Tvorba zahrnuje dokončení plánu a představení všem zaměstnancům. Implementace zahrnuje zajištění zdrojů pro plán, uvedení do činnosti a řízení těchto činností. Měření a hodnocení se skládá nejen ze sledování prováděných akcí, ale co je důležitější, musí průběžně posuzovat, jak se organizace mění v důsledku těchto opatření. Při každé aktualizaci strategického plánu, budou vysocí představitelé lépe schopni upravit plán, provádět změny a opatření organizačního výkonu.

Hodnocení tohoto konceptu a jeho vhodnost pro tuto diplomovou práci

Obecně považuji toto pojetí jako užitečné a líbí se mi jeho přístup. Nicméně chybí mi v tomto pojetí podrobnější přístup k analytické části, která je pro tuto práci zásadní.

2.5.2 Koncepce strategie podle De Witt a Meyer

Strategie má šest hlavních aspektů:

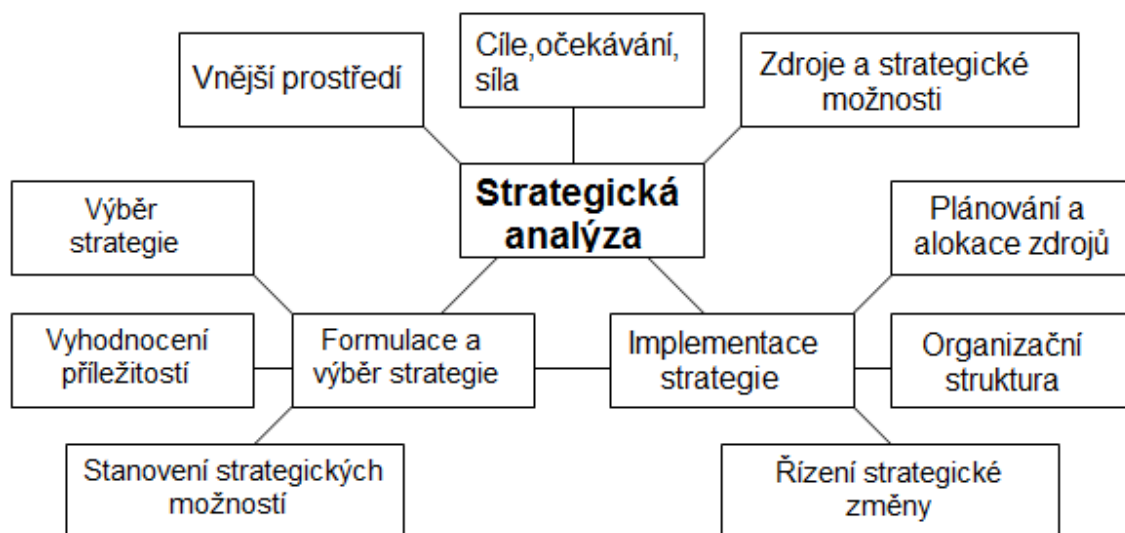
1. Strategie je integrovaný model pro rozhodování.
2. Strategie je nástroj, který pomáhá, aby byla organizace v souladu s dlouhodobými cíli.
3. Strategie je nástroj, který určuje klíčové formy konkurenčního boje firmy.
4. Strategie je nástroj, který pomáhá k dosažení konkurenční výhody firmy pomocí své silné stránky a příležitosti při eliminaci hrozeb a slabých stránek.
5. Strategie je logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních.
6. Do strategie by se měly být zahrnuty všechny hospodářské a ne hospodářské entity společnosti.

Hodnocení tohoto konceptu a jeho vhodnost pro tuto diplomovou práci

Obecně jsem shledal tento koncept jako užitečný a jeho přístup by mohl být částečně použit v diplomové práci. Nicméně i zde mi chybí podrobnější přístup k analytické části.

2.5.3 Koncepce strategie podle Johnsona a Scholese

1. Strategie by se měla zaměřovat na vzdálenější budoucnost.
2. Strategie by měla zajistit konkrétní konkurenční výhodu organizace.
3. Strategie určuje základní parametry podnikání, sortiment výrobků, služeb, objem výroby, cílové trhy apod.
4. Strategie by měla přispět k dosažení harmonie mezi všemi činnostmi organizace.
5. Strategie by měla stavět na klíčových zdrojích a dovednostech schopnosti podniku.
6. Strategie by měla určit způsob zabezpečení zdrojů, které jsou nutné k realizaci.
7. Strategie by měla stanovit úkoly pro taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí respektovat vnitřní hodnoty společnosti, očekávání klíčových zainteresovaných subjektů a kultury společnosti.



Obr. 2: Koncept řízení podle Johnsona Scholes

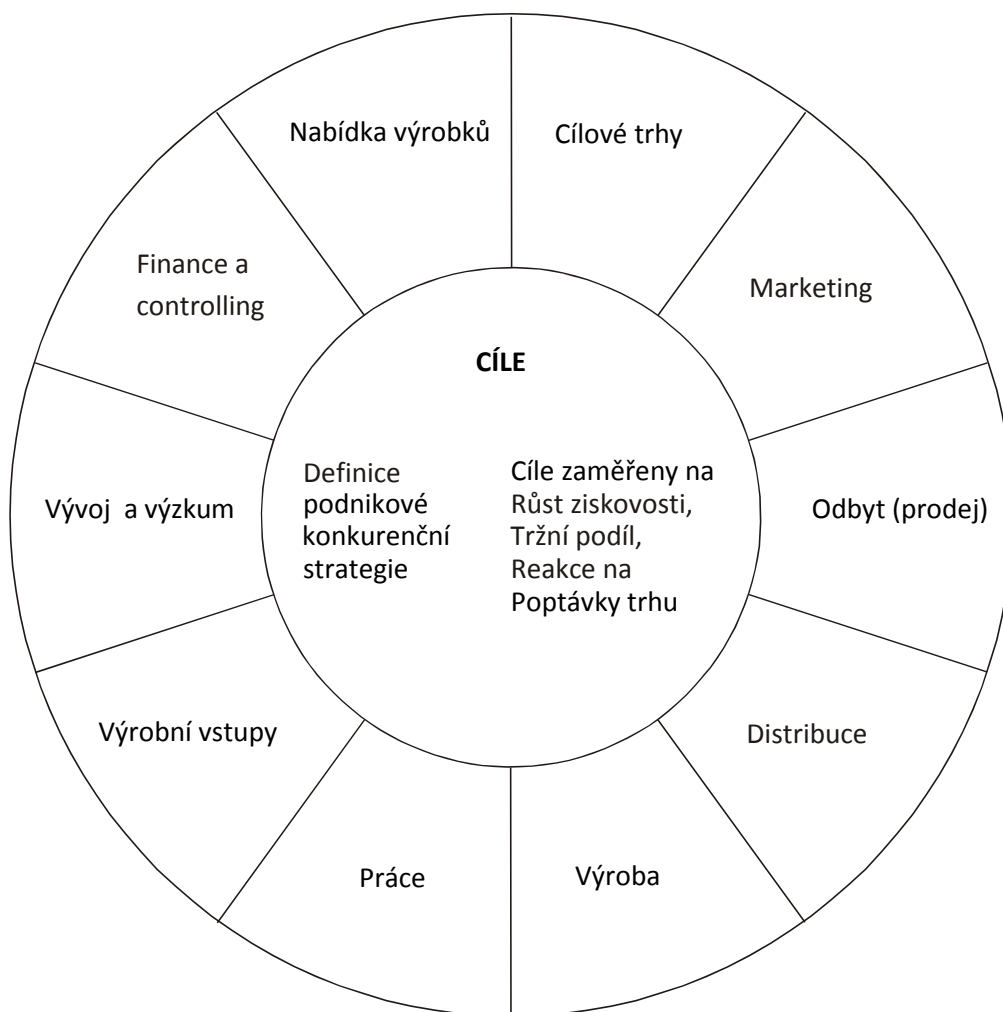
Zdroj: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/corporate-strategy/> (autorem DP přeloženo)

Hodnocení tohoto konceptu a jeho vhodnost pro tuto diplomovou práci

Obecně jsem našel tento koncept užitečný a jeho přístup by mohl být částečně použit v diplomové práci.

2.5.4 Koncepte Porterova pojetí konkurenční strategie - "Kolo konkurenční strategie"

Strategické cíle společnosti jsou uvedeny ve středu kola. Strany kola představují klíčové provozní opatření v oblastech, které společnost využívá k plnění svých strategických cílů. Boční opatření musí vycházet ze středu kola, musí být podporovány cíle ve středu a také tam musí být vzájemná návaznost mezi všemi z nich, jinak by se kolo neotáčelo. (Porter, 1994, s. 112)



Obr. 3: Kolo konkurenční strategie

Zdroj: <http://www.strateg.cz/C05.html>

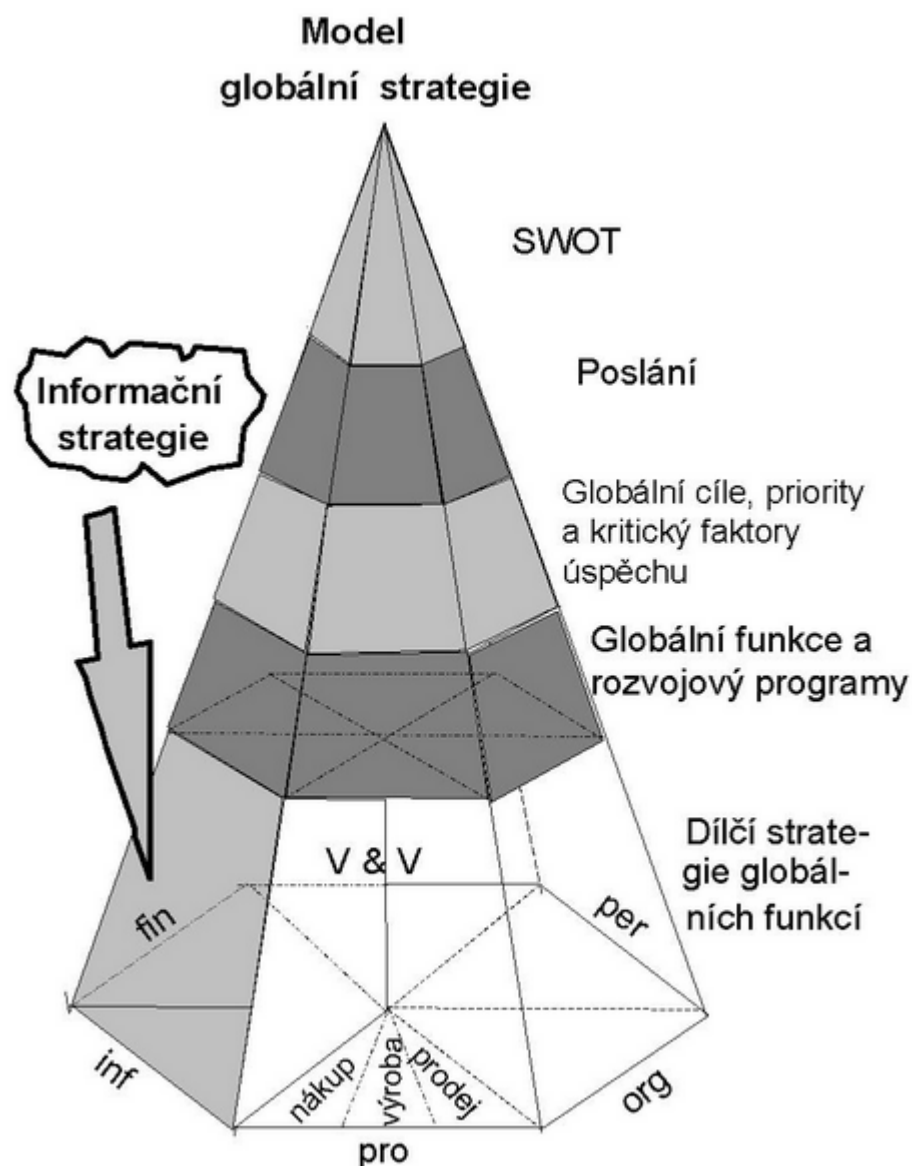
Hodnocení tohoto konceptu a jeho vhodnost pro tuto diplomovou práci

Obecně považuji tento koncept jako užitečný, ale jen na úrovni business strategie.

2.5.5 Koncepce globální podnikové strategie Podle Voříška

1. Koncept by měl mít logickou strukturu, slučitelnou s organizační strukturou a procesy strategického řízení uvnitř firmy.
2. Hierarchický model strategického řízení je zpravidla výhodou, dává zejména v podmínkách větších firem průhlednou a srozumitelnou strukturu.

3. Koncept by měl respektovat přirozený průběh strategického řízení, zejména pak zásadu, že strategické řízení má probíhat „shora - dolů“, přitom by ale měly být zohledňovány i názory „z dola – nahoru“.
4. Z konceptu by měly vyplývat požadavky na potřebné analytické informace.
5. Model strategického řízení by měl být otevřený, měl by umožnit pružně reagovat na vývoj podnikání firmy a přizpůsobovat mu i procesy strategického řízení
6. Koncept by měl umožnit zapojení všech článků strategického řízení do procesu formulace strategií podle jejich úrovně a odbornosti, měli by se zde uplatnit generalisté i specialisté.
7. Koncept by měl vytvářet dobré podmínky pro následnou realizaci strategií.
8. Koncept lze v případě potřeby přizpůsobovat konkrétním podmínkám.



Obr. 4: Model globální strategie (Voříšek, 1997, s. 323)

Zdroj: <http://www.strateg.cz/C05.html>

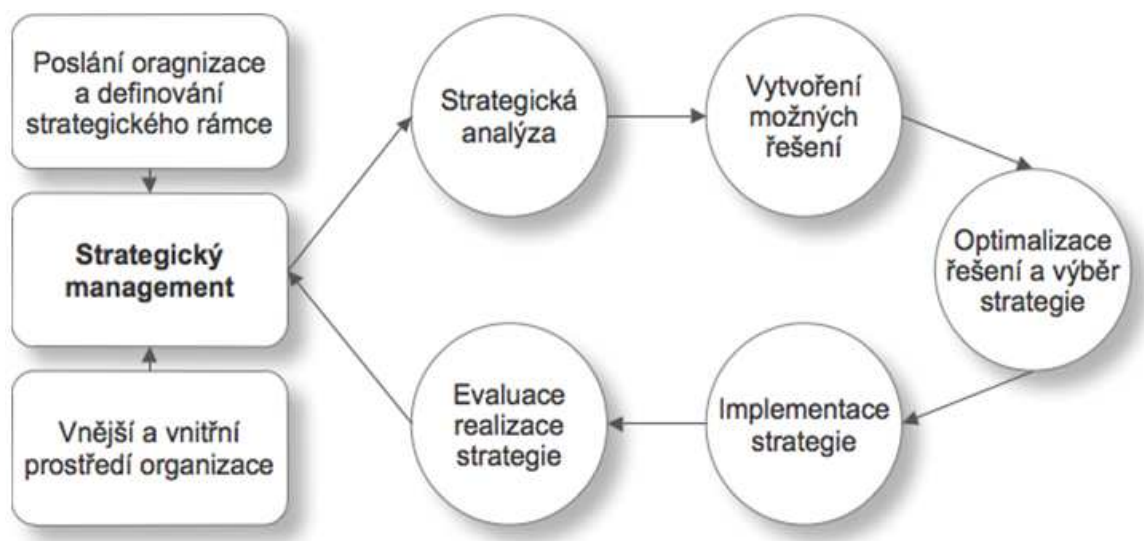
Hodnocení tohoto konceptu a jeho vhodnost pro tuto diplomovou práci

Obecně jsem zjistil, že je koncept užitečný a může být zčásti použit v této práci.

2.5.6 Shrnutí strategického řízení

Obecně "Strategické řízení" je nepřetržitý proces, nikoli jednorázová událost, průběh opakovaných kroků, které začínají s identifikací vize, mise a jejích hlavních cílů a to na

strategickou analýzu, formulaci možných strategií, výběr nejlepší strategie, implementace strategie a závěrečné hodnocení a kontrolu.



Obr. 5: Strategické řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

Podnikatelská vize a prohlášení poslání společnosti

Zatímco podnik musí neustále přizpůsobovat svému konkurenčnímu prostředí, jsou zde některé základní myšlenky, které zůstávají relativně stabilní a poskytují vodítko v procesu strategického rozhodování. Tyto neměnné ideály tvoří obchodní vize a jsou vyjádřeny v prohlášení společnosti. Poslání komunikuje základní ideologii firmy a vizionářské cíle, které se obvykle sestávají z následujících tří složek:

- základní hodnoty, kterým se firma zavázala
- účel jako jádro firmy
- Visionářské cíle firma bude nadále plnit své poslání

Základní hodnoty

Základní hodnoty jsou souborem několika hodnot, které jsou základem pro firmy. Základní hodnoty odrážejí hluboce zakořeněné hodnoty organizace a jsou nezávislé na současném odvětví firmy.

Účel

Základním posláním je důvod, proč firma existuje. Tento účel je vyjádřen v pečlivě formulovaném poslání. Stejně jako u základních hodnot, základní poslání je relativně neměnné a pro mnoho firem trvá po celá desetiletí nebo dokonce staletí. Tento účel nastaví firmu a odlišuje ji od ostatních firem ve svém oboru a udává směr ve kterém má firma pokračovat.

Vizionářské cíle

Vizionářské cíle jsou vznešené cíle, které vedení firmy rozhodne sledovat. Tato vize charakterizuje milník, čeho bude firma dosahovat v budoucnu a může trvat deset nebo i více let. Na rozdíl od základní ideologie tyto cíle jsou ještě dlouhodobější a náročnější než strategické nebo taktické cíle.

2.6 Shrnutí teoretických konceptů

Většina konceptů popsaných v této kapitole by mohla být částečně použita v této práci. Nicméně ve většině z nich chyběly některé základní části celého procesu, kterých je potřeba k této práci. Budu používat koncept Johnsona a Scholese v celé diplomové práci.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 SLEPTE analýza společnosti

Analýza je vhodným nástrojem ke zkoumání a posuzování vnějšího prostředí. Účelem použití metody SLEPTE je strategická analýza faktorů vnějšího prostředí, které by mohly v budoucnu představovat příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou firmu. SLEPTE analýza slouží rovněž jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Tato metoda je součástí strategické analýzy vnějšího prostředí na základě vybraných faktorů, jež mohou ovlivňovat danou firmu, a slouží jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Jedná se sice o faktory, které firma nemůže přímo ovlivnit, ale je nutné tyto faktory zkoumat a vyhodnocovat. Z výsledků zkoumání je po té možno odhadnout budoucí vývoj změn (příležitostí nebo hrozeb). Jednotlivé výsledky zkoumání jsou shrnuty do SWOT analýzy. Společnost EMOS se vyskytuje ve vnějším prostředí, které jej ovlivňuje následujícími faktory.

3.1.1 Sociální prostředí

Pod kategorií sociálních faktorů si lze představit zejména demografické charakteristiky jako např. velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení apod.), dále makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.) či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s potřebnou kvalifikací, požadovanými schopnostmi a dovednostmi, případně existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly apod.).

3.1.2 Legislativní prostředí

Za legislativní faktory lze považovat např. existenci a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení - distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek apod.), chybějící legislativu či další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.).

V případě řešení problému, kterým se zabývá tato diplomová práce je znalost legislativního prostředí jak domácí země, tak země kde je plánováno vybudování zahraniční pobočky nutností.

3.1.3 Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory lze řadit např. základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, HDP a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení apod.).

3.1.4 Politické prostředí

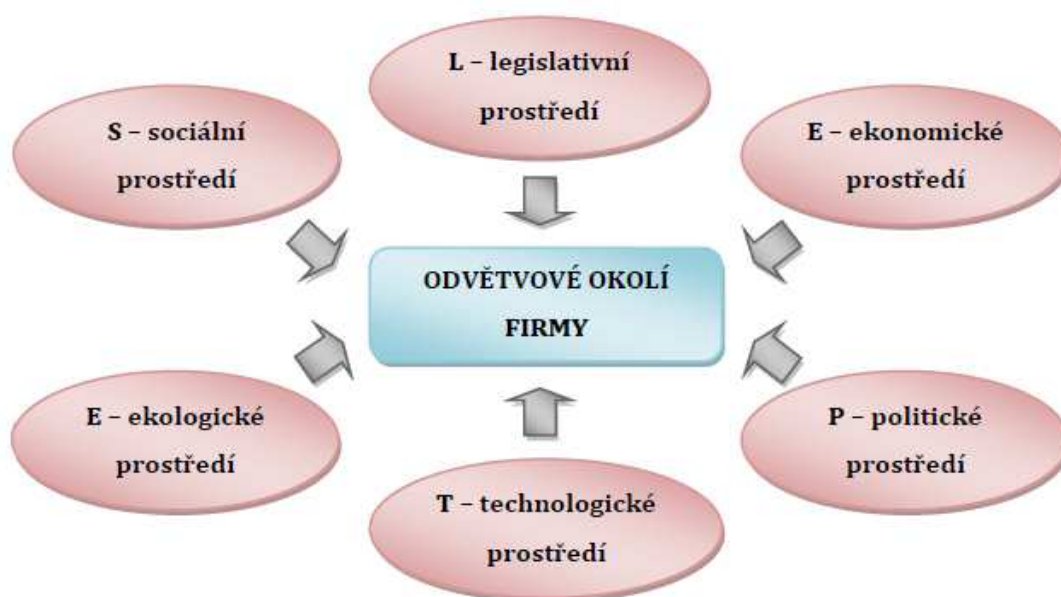
Za politické faktory můžeme považovat např. hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady), politický postoj, hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin.

3.1.5 Technologické prostředí

Další skupinou jsou technologické faktory, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.

3.1.6 Ekologické prostředí

Mezi ekologické faktory lze řadit např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.) či legislativní omezení spojená a ochranou životního prostředí. Podstatu SLEPTE analýzy shrnuje schéma na obrázku č. 6.



Obr. 6: Schematické znázornění SLEPTE analýzy

Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>

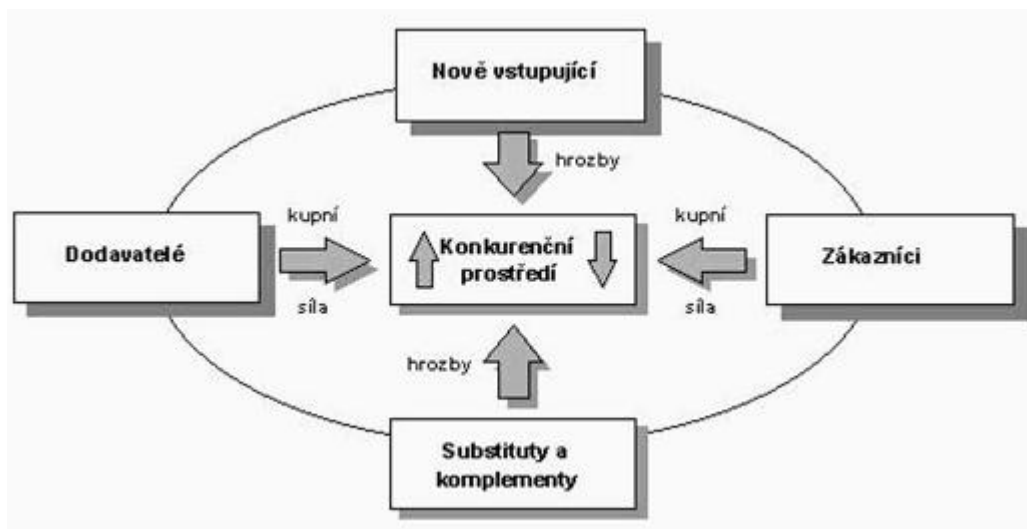
3.1.7 Shrnutí SLEPTE analýzy

Společnost v dnešním turbulentním světě musí sledovat změny dějící se ve vnějším prostředí. Dalším neméně důležitým aspektem je růst minimální mzdy v Lotyšsku a tím růst mzdových nákladů firmy. Velkým poměrem exportu (přes 60%) se firma řadí mezi subjekty citlivé na změnu kurzů zejména USD a EUR vůči CZK, protože nákup zboží je realizován v USD, prodej mezi matkou a dceřinou firmou v CZK a prodej zákazníkům v EUR.

3.2 Analýza oborového prostředí společnosti (Porterův model)

V kterémkoli průmyslovém nebo obchodním odvětví s tuzemskou nebo mezinárodní působností, jsou pravidla konkurence definována v pěti konkurenčních faktorech: analýza konkurence v odvětví, vstup nové konkurence, substituty, dodavatelé, odběratelé. Model se snaží upozornit na sílu konkurence a upozorňuje, že je potřeba zamezit negativnímu působení konkurence a maximálně využít pozitivního působení konkurenčních sil ve svůj prospěch a vytvoření pevné tržní pozice. Dále na hrozbu vstupu nových firem do odvětví a hrozbu substitutů, které mohou náš výrobek nahradit. Podle Portera je třeba se při

analýze konkurenčního odvětví také zabývat dodavateli i odběrateli a jejich vyjednávací silou.



Obr. 7: Porterův model konkurenčního prostředí (Porter, 1993, s. 20)

Zdroj: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

3.2.1 Analýza konkurence v odvětví

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Tyto síly přímo ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Je nutné se soustředit na konkurenční pozici podniku, strukturu zákazníků, pověst podniku mezi dodavateli i odběrateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Podnik ve velmi atraktivním prostředí se může snadno dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice. (Sedláčková, Buchta 2006, s. 47)

3.2.2 Vstup nové konkurence

Výskyt nové konkurence je ovlivněn řadou faktorů, které omezují nebo usnadňují vstup do odvětví. Nejčastěji se setkáváme s těmito faktory: Vládní politika – zavádění či rušení regulačních opatření, licence a další zákonné opatření v odvětví podle aktuální hospodářské situace ve státě.

3.2.3 Substituty

Ohrožení vyplývající z jejich existence je tím výraznější, čím méně je třeba do jejich výroby investovat. Rozdílnost substitutů – umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu. Zákazník je potom ochoten zaplatit více peněz za třeba jen vzhledově zajímavější výrobek, mnohdy se stejnou kvalitou. Náklady na změnu – výše nákladů zákazníka a náročnost ostatních nutných kroků, nezbytných k přechodu na substituty. (Sedláčková, Buchta 2006, s. 51)

3.2.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor je důležitým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé technologií, energií, surovin, kvalifikované práce a dalších, mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Tato vyjednávací síla dodavatelů souvisí například s cenami, způsobu dodání a platebními podmínkami. (Konečný, 2012, s. 42, 43)

3.2.5 Odběratelé

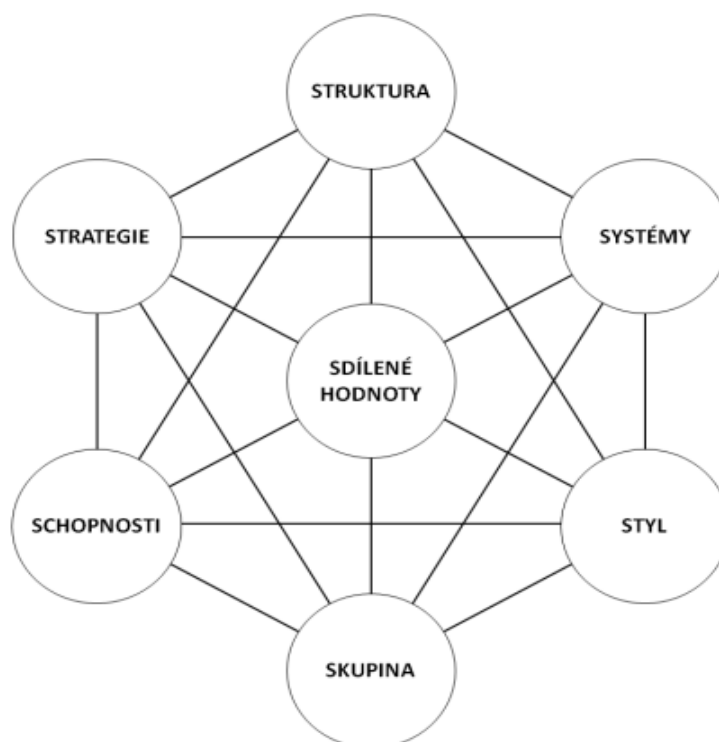
Odběratelé mohou také výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Kupující navíc mohou využít svou sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější platební podmínky a další. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za následujících podmínek:

- Je-li malé množství zákazníku, kteří nakupují velké množství výrobků.
 - Je-li výrobek značně standardizován, pak kupující můžou snadno nalézt vhodný substitut, bez větších nákladů na změnu dodavatele.
 - Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu.
 - Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.
- (Sedláčková, Buchta 2006, s. 54, 55)

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Analýza vnitřního prostředí pomocí „7S“

Společnost EMOS charakterizuje, že vnitřní prostředí je sice stabilní, ale má určité rezervy. Cílem vnitřní analýzy podnikatelského prostředí je odhalení rozhodujících faktorů, ovlivňujících úspěch a rozvoj firmy. Jednou z užitečných pomůcek pro identifikaci a charakteristiku takových faktorů je metodika analýzy „7S“ poradenské firmy McKinsey. (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 90)



Obr. 8: McKinsey 7S model

Zdroj: <http://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

- Strategie firmy

Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací podniku. Vyjadřuje hlavní představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by neměly být v rozporu s ostatními dílčími cíli společnosti. Jedním ze základních cílů strategického managementu firmy je dosažení určité konkurenční výhody ve srovnání s ostatními firmami v konkrétním prostředí s

cílem uspokojení trhu a uspokojení zájmových skupin. (Sedláčková, Buchta 2006, s. 54, 55)

- Struktura firmy

Základní funkcí organizační struktury je rozdělení úkolů, optimální delegace, pravomoci a zodpovědnosti mezi pracovníky podniku. Rozumí se tím také hierarchie nadřízenosti, podřízenosti úrovně spolupráce a sdílení informací.

- Systémy

Systémy řízení jsou ve společnosti EMOS jasně stanoveny a striktně dodržovány. Hlavním koordinátorem je oddělení „středisko řízení jakosti“, které přímo spadá pod ředitele firmy a zodpovídá za dodržování vnitřních organizačních předpisů, postupů jednotlivých oddělení kontroly kvality, tak jak jim ukládá certifikace ISO 9001 – 2000.

- Styl

Styl manažerské práce je lehce definovatelný z přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným ve věci řešení vzniklých problémů. Proto styly řízení rozdělujeme na autoritativní, demokratický a liberální. Ve společnosti EMOS převládá liberální styl vedení lidí. Je to z důvodu, že se nejedná o výrobní firmu, kde je zapotřebí dělnických profesí a také štíhlé organizační struktury. S jistou nadsázkou se dá hovořit, že každý je svým šéfem. Komunikace probíhá jak shora dolů, tak zdola nahoru.

- Skupina

Jedná se o skupinu spolupracovníků, kteří jsou řídící, ale i řadoví pracovníci v organizaci. Rozumí se tím i jejich vztahy, funkce, loajalita apod. Hrozbou tohoto faktoru je pro společnost EMOS zásadní, že ve skupině není úplné maximum kvalifikovaných pracovníků.

- Schopnosti

Schopnosti charakterizují především profesionalitu pracovního týmu jako celku. Ve společnosti EMOS se nejlepší profesionalitou a kvalitou své práce vyznačuje většina pracovníků. Bohužel se zdá, že díky strukturálním inovacím, které před pár lety proběhli,

se nejslabším článkem celého řetězce stalo oddělení vývoje a nákupu produktu. V případě obchodní firmy kde přímá konkurence nabízí totožný produkt, je tento stav alarmující a musí projít okamžitá náprava. Z pohledu internacionalizace je potřeba zmínit jistý slabý dohled marketingového oddělení při analýzách trhu do zemí, mimo zemi tuzemskou.

- Sdílené hodnoty

Pod pojmem sdílené hodnoty je třeba si představit „kulturu firmy“. Touto kulturou firmy rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytváří pozitivně působící neformální prostředí mezi spolupracovníky. Ve společnosti EMOS se dá hovořit o velmi vysoké firemní kultuře, minimalizaci komunikačních šumů a jasně vytyčeným cílům pro společnost EMOS jako celek.

3.4 SWOT analýza

Komplexní zhodnocení silných a slabých stránek spolu s možností hrozeb a příležitostí jsou shrnuty do SWOT analýzy. Analýza obecného okolí obvykle identifikuje příležitosti a hrozby. Příležitosti jsou hodnoceny podle jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu (10-nejvyšší/1-nejnižší). Hrozby by měly být posuzovány podle jejich relevance a pravděpodobnosti jejich výskytu (10-nejvyšší/1-nejnižší). Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny podle jejich důležitosti pro danou SBU (10-nejvyšší/1-nejnižší).

Silné stránky - jsou jeho zdroje a schopnosti, které mohou být použity jako základ pro vytvoření konkurenční výhody. Příklady takových silných patří: patenty, silná obchodní značka, dobrá pověst mezi zákazníky, cenové výhody, vlastní know-how, exkluzivní přístup k vysoce kvalitním přírodním zdrojům, přístup k distribučním sítím.

Slabé stránky - absence některých silných stránek může být vnímána jako slabost. Například, každý z následujících může být považována za nedostatky: nedostatek patentové ochrany, slabá značka, špatná pověst mezi zákazníky, vysokou nákladovou strukturou, nedostatečný přístup k nejlepším přírodním zdrojům, nedostatečný přístup ke klíčovým distribučním kanálům.

Příležitosti - externí analýza prostředí může odhalit některé nové příležitosti pro zisk a růst. Některé příklady takových příležitostí jsou: nenaplněné zákaznické potřeby, příchod

nových technologií, uvolnění předpisů nebo odstranění mezinárodních obchodních bariér.

Hrozby - změny ve vnější oblasti a změny životního prostředí mohou představovat ohrožení firmy. Některé příklady těchto hrozeb patří: posun preferencí spotřebitelů, vznik substitučních výrobků, nových předpisů, zvýšené obchodních bariéry apod.

Jelikož SWOT analýza působí na širokou oblast, je nutné ji směřovat podle cíle, kterého je potřeba dosáhnout. V této práci se jedná o obecnou a celkovou strategickou analýzu. Proto jsou výstupy zaměřené na celý podnik s tím, že je poukázáno na ty nejvýraznější faktory. Používají se fakta z dostupných dat, která jsou objektivně zpracována. Na polemiku je vyčleněna část tvorby a volby strategie. „...*návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 99)

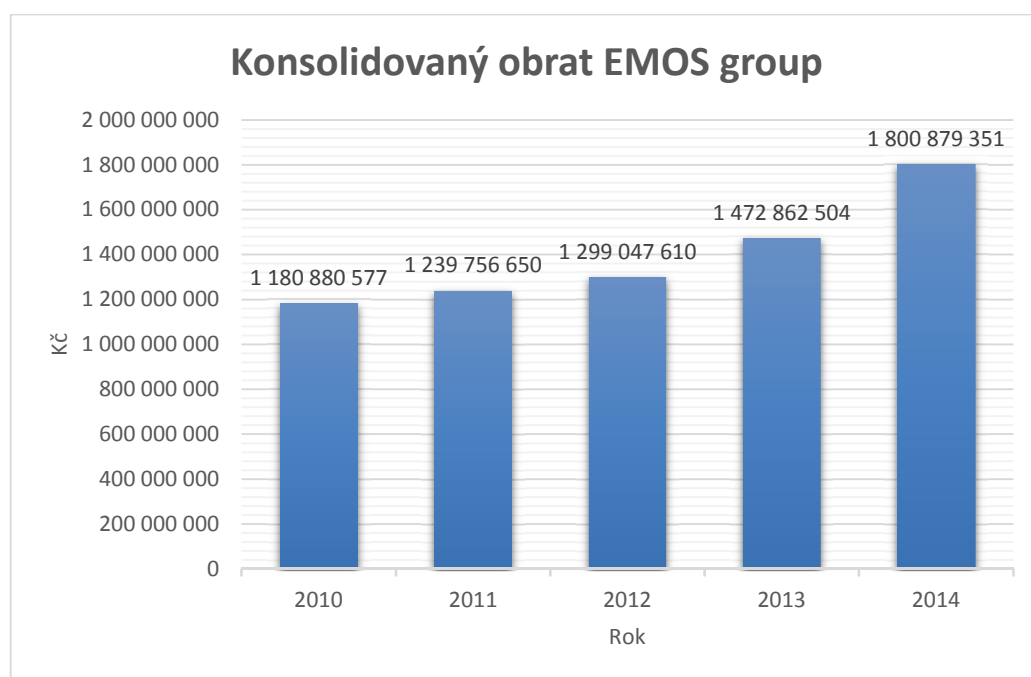
		Příležitosti													Hrozby												
		možnost využití leadginingu nových zaměstnanců s dalšími dceřinými společnostmi																									
		změna platebních podmínek s dodavateli																									
		lepší kurzy na nákup USD při zvýšeném nákupním objemu																									
		řízení devizového rizika z jednoho místa																									
		úprava měny obchodování																									
		spolupráce se zaměstnanci konkurenčních firem																									
		investice do školení zaměstnanců																									
		uvolnění pracovní kapacity na dceřiných spol.																									
		využití cash poolingu jednotlivých účtů																									
		rozšíření spolupráce s nadnárodními řetězci, se kterými již spolupracujeme v jiných zemích																									
		zkrácení tvorby ceníků na dceřiné společnosti																									
		nezajištěná měna																									
		silná volatilita na EUR/USD vůči CZK																									
		zhoršující se situace v zadlužení jednotlivých států Eurozóny																									
		dlouhé splatnosti na dceřiné společnosti																									
		Politická situaci v regionu Pobaltí (hrozba Ruska)																									
		neztotožnění se s kulturními rozdíly																									
		zhoršující se platební morálka zákazníků																									
		ztráta kvalifikovaných zaměstnanců																									
		růst cen základních surovin - měď, cín, plasty, ropa																									
		sílicí konkurence na jednotlivých trzích																									
		pokles marží na zboží																									
		nevhodně zvolená struktura zajištění																									
		zpoždění dodávek zboží																									

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá samotným založením dceřiné společnosti v Pobaltí. Jednotlivé kroky jsou chronologicky seřazeny tak, aby představovali skutečný postup při daném projektu a zbytečně nevytvářeli prodlevy, cesty zpět a tím zvýšené finanční náklady.

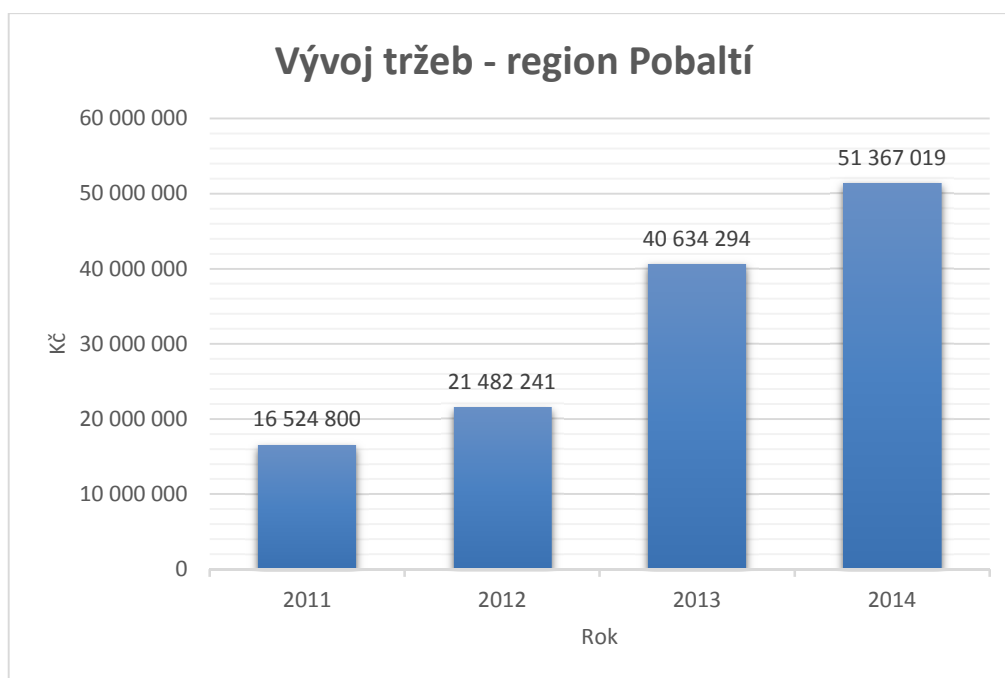
4.1 Charakteristika hospodářské situace společnosti EMOS

Za téměř pětadvacetiletou historii firmy, došlo k poklesu tržeb ve srovnání s předchozím rokem pouze jedenkrát a to v roce 2009. Mimo tento rok všechny ostatní roky drží růstovou tendenci v rozmezí růstu mezi 6 a 22% meziročně. Právě rok 2014 byl jeden z rekordních, kde byl dosažen konsolidovaný obrát o 22% vyšší než v předchozím roce. Výsledek je o to zajímavější, že procentuální růst vychází z historicky nejvyšších tržeb. Podrobnější přehled hospodářských výsledků společnosti nabízí grafy a tabulky níže.



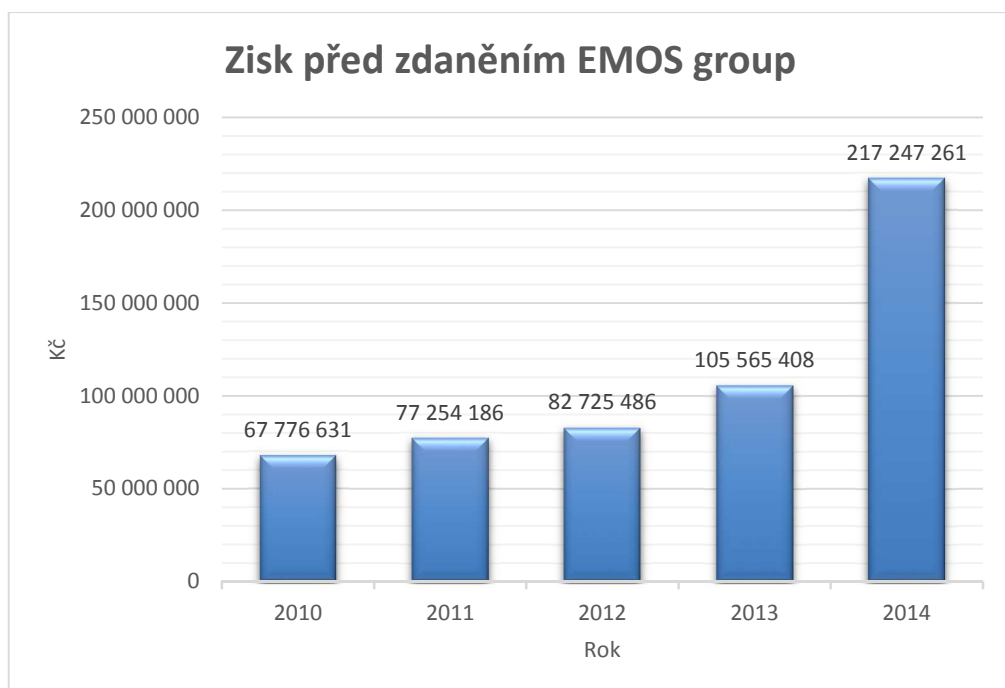
Graf 1: konsolidovaný obrát EMOS group

Zdroj. Firemní zdroje



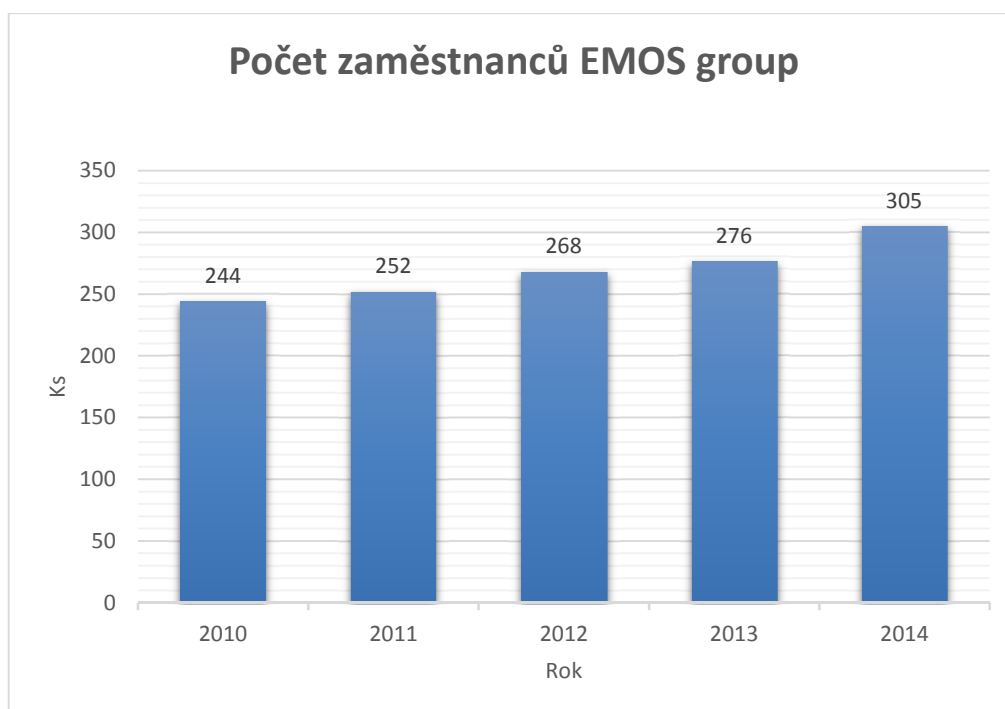
Graf 2: Vývoj tržeb - region Pobaltí

Zdroj. Firemní zdroje



Graf 3: Zisk před zdaněním EMOS group

Zdroj. Firemní zdroje



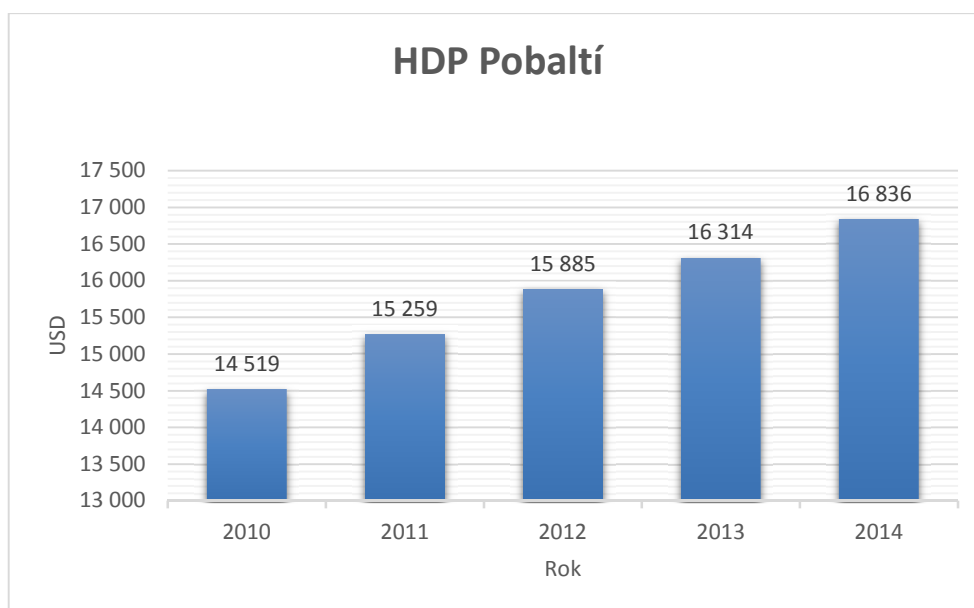
Graf 4: Počet zaměstnanců EMOS group

Zdroj. Firemní zdroje

Z výsledků je jasně patrný růst společnosti. Tento růst je v procentuálním vyjádření na všech trzích dceřiných poboček vyvážený. Nejprogresivnější je ovšem trh Pobaltského regionu, kde se tržby za poslední 4 roky více než ztrojnásobily. Právě tyto výsledky a ekonomické předpovědi daného regionu dávají šanci vzniku další dceřiné pobočky EMOS.

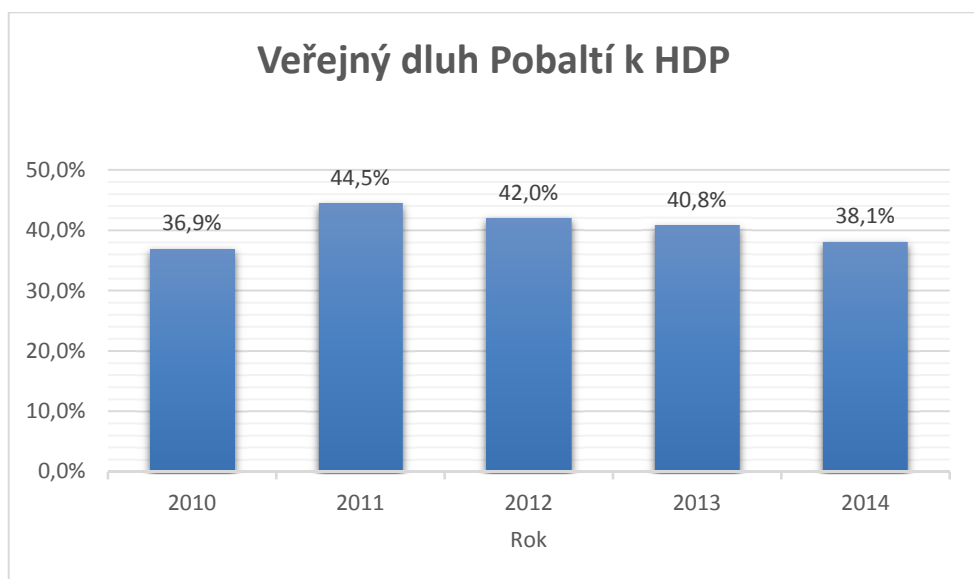
4.2 Charakteristika ekonomických ukazatelů Pobaltí

V následujících grafech je demonstrován vývoj několika zásadních makroekonomických ukazatelů. Čísla z jednotlivých zemí regionu jsou sečtena a zprůměrována dle počtu obyvatel tak, aby byl výsledek co nejpřesnější.



Graf 5: HDP Pobaltí

Zdroj: <http://ieconomics.com/latvia-gd>, <http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>, <http://ieconomics.com/estonia-gdp>



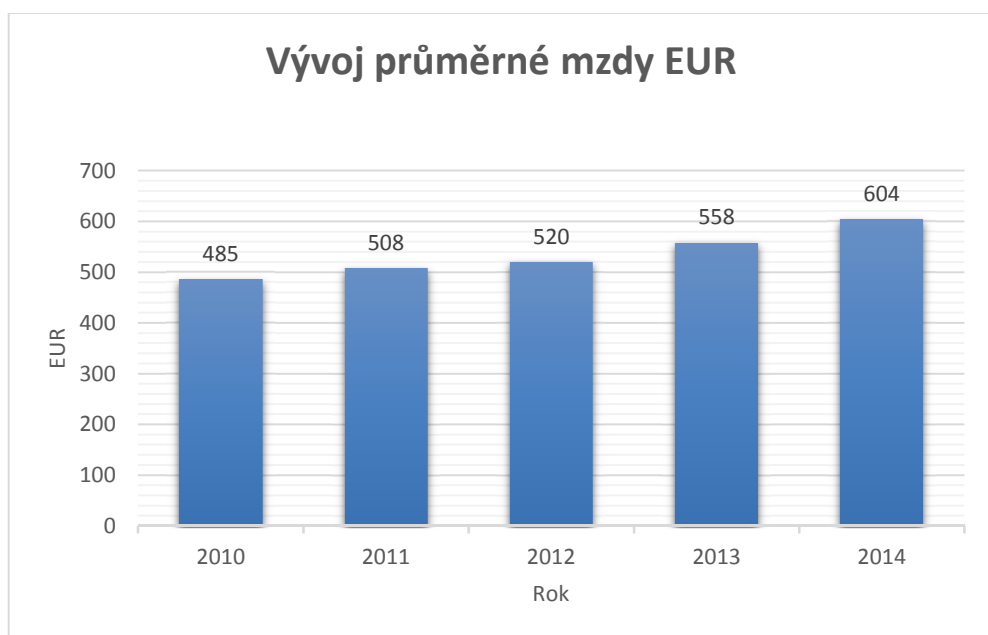
Graf 6: Veřejný dluh Pobaltí vůči HDP

Zdroj: <http://ieconomics.com/latvia-gd>, <http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>, <http://ieconomics.com/estonia-gdp>



Graf 7: Míra nezaměstnanosti

Zdroj: <http://ieconomics.com/latvia-gd>, <http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>, <http://ieconomics.com/estonia-gdp>



Graf 8: Vývoj průměrné mzdy EUR

Zdroj: <http://ieconomics.com/latvia-gd>, <http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>, <http://ieconomics.com/estonia-gdp>

Shrneme-li narůstající obraty firmy na trhu Pobaltí, které jsou důsledkem upevňování obchodních pozic v regionu a samotnou rostoucí životní úrovní, kde HDP na obyvatele roste, zadluženost a nezaměstnanost dlouhodobě klesají, je investice do Pobaltské firmy slibným rozhodnutím. Nesmíme opomenout také několik významných faktů, které nám napoví, jak se bude politická situace vyvíjet a tím celkové hospodářství. Konkrétně Lotyšsko. Spolu s eurem přijalo i nové daňové zákony a hrozí, že se stane pračkou špinavých peněz eurozóny. To ale není problém týkající se založení firmy, právě naopak. Ale postupně. Lotyšsko díky své významné ruské menšině (až 40 % populace) je cílem ruských investorů a businessmanů. Od vstupu do Unie v roce 2004 se Lotyšsko stalo žádaným překladištěm, kudy do Ruska proudí zboží. Je možné z přístavu v EU dostat zboží na stánky moskevských tržnic za jediný týden, včetně celních formalit. Platí to i obráceně. Jenže více než naplněné kontejnery zbožím, Rusy zajímají mezisklady v podobě lotyšských bank. A teď je pro ně Riga ještě zajímavější. Úderem Nového roku 2014 se Lotyši vzdali národní měny latu a začali používat EURO stejně jako Estonsko 2011 a Litva 2015. Logicky proto sílí obavy, aby se z osmnáctého člena eurozóny nestala přečerpávací stanice často pochybného ruského kapitálu. Obliba Lotyšska jako pokladničky ruského kapitálu se navíc bude letos zvyšovat. Částečně za to může bankovní krize na Kypru, která mnoho ruských podnikatelů nejen "oholila", ale také pořádně vystrašila. K oblibě Lotyšska nepřispívá jen euro, ale i tradičně silná ruská komunita. Téměř polovina obyvatel Lotyšska jsou etničtí Rusové a jejich investice jsou zde vidět. V přímořském letovisku Jurmala vlastní desítky vil a na dovolenou sem jezdí třeba oligarcha s britským pasem Roman Abramovič nebo Rinat Achmetov, nejbohatší muž Ukrajiny. Ruský vliv je vidět i jinde. Například jeden z ruských vývozních hitů, vodka Stoličnaja, se vyrábí v Rize. Lotyšsko má zároveň extrémně výhodný daňový systém. Z příjmů platí firmy patnáctiprocentní daň, což je po Kypru a Irsku třetí nejvýhodnější sazba v eurozóně. Mnohem důležitější jsou ale daně týkající se přelivu kapitálu. Od loňska se neplatí nic z příjmů plynoucích z dividend a z prodejů akcií nebo obchodních podílů. Letos navíc začalo platit osvobození od daně z poskytování licencí, autorských práv a úroků. Samotná známá auditorská a daňová poradenská společnost PriceWaterhouseCoopers doporučuje přeskupit společnosti a založit holding právě v Lotyšsku. Navíc od léta 2010 umožňuje Lotyšsko získat povolení k pobytu výměnou za investici v zemi.

O oblíbenosti Lotyšska jako bezpečného přístavu pro podnikání a finanční transakce svědčí ještě jeden fakt. Málokterá země eurozóny má v přepočtu na počet obyvatel tolik bank jako právě Lotyšsko. Odečteme-li pobočky zahraničních finančních domů, jako jsou Danske Bank nebo Swedbank, stále zůstává dvacítku domácích institucí. Jedna banka tak připadá na sto tisíc obyvatel. Dobrou zprávou naopak je, že na rozdíl od Kypru Lotyšsko nevsadilo vše prvoplánově na finanční služby. Po zkušenostech z roku 2008, kdy musel stát kvůli rychle mizející likviditě vyvlastnit banku Parex, si Riga kapitálovou přiměřenost více hlídá. Pro pobaltskou zemi, která firmám nabízí luxusní výhody a účet v eurozóně, to znamená další jistotu. Lotyšsko je příliš malé na to, aby ho ohrozilo přesouvání pochybného kapitálu s podivnou minulostí. Lze to říct i jinak. Osmnáctá země eurozóny je zkrátka "too small to fail".

4.3 Kalkulace nákladů pro založení společnosti

Jelikož je projekt významného charakteru, je potřeba znát veškeré náklady spojené s projektem. I přes perfektní identifikaci nákladových položek se velmi často stává, že projekt skrývá další spoustu nákladů, které se ukáží až během realizace.

Je třeba rozdělit náklady, které přímo souvisí se založením společnosti, jako jsou různé poplatky, licence, povolení, kolky, deposit za pronajaté kancelářské prostory včetně pronájmu apod. Další skupinou nákladů jsou služby, které jsou nezbytné pro chod firmy např. služby účetní společnosti, právní služby, služby personálních agentur, komunikace a internet, IT zabezpečení apod. Poslední skupinou jsou náklady spojené přímo s realizací obchodní činnosti firmy. Do této kategorie spadají mzdy, daně, poplatky, režijní náklady, leasingy a jiné.

4.3.1 Náklady na založení společnosti

V Lotyšsku je velmi jednoduché a relativně levné založení společnosti s ručením omezeným označováno SIA „Sabiedrība ar ierobežotu Atbildību“. Náklady na založení firmy nepřesáhnou 300 EUR pokud nepočítáme základní jmění společnosti. Poplatek za založení společnosti u živnostenského úřadu „Latvijas Republikas uzņēmumu reģistrs“ je 200 EUR. Zkompletování podnikových listin a notářské ověření průkazů totožnosti žadatelů je 20 EUR. Otevření bankovního účtu a obdržení potvrzení 5 EUR.

Před podáním žádosti na registraci do obchodního rejstříku musí být splaceno minimálně 50 % kapitálu společnosti. Základní jmění společnosti musí být 2846 EUR, tzn. minimální vklad na účet je 1423 EUR. Ostatní registrace u finančního úřadu „Valsts ieņēmumu dienests“ a sociální pojišťovny „Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra“ je zdarma. Další nákladovou jednotkou, která přímo nesouvisí se založením společnosti, ale bez které by založení společnosti nebylo možné, je pronájem kancelářských prostor, které budou uvedeny jako adresa sídla společnosti. Byly pronajaty kancelářské prostory bez nutnosti složení bezpečností zálohy tzv. depositu s měsíčním nájemem 580 EUR včetně energií.

Vše výše zmíněné se řadí do I. kategorie nákladů, které představují nezbytné náklady pro založení právnické osoby. V tabulce číslo 2 je proveden součet všech nákladových položek a tabulka bude sloužit jako první část celkového přehledu nákladů.

Tabulka nákladů I	
Druh nákladu	Částka EUR
Živnostenský úřad	200
Notářské poplatky	20
Banka	5
Základní jmění	1 423
Nájemné	580
Celkem	2 228

Tab. 2: Tabulka nákladů I

Zdroj: vlastní zdroje

4.3.2 Náklady za služby

Druhou skupinou nákladů jsou náklady za služby související s činností podnikání, které je potřeba mít dohodnuty než se s podnikatelskou aktivitou začne respektive bez těchto podpůrných služeb by nebyl provoz podniku možný. Tyto náklady se hradí paušálně s určitou periodou, na základě spotřeby služeb, či jednorázově. U jednorázových služeb je proveden odhad na základě praktických zkušeností z podobného rozjezdu dceřinné pobočky v jiné zemi. Konkrétně se jedná o smlouvu s účetní a auditorskou společností, se společností zabývající se evidencí a ekologickou likvidací odpadu (ze zákona povinná),

komunikační společností, právními službami, pojištěním aj. V tabulce č. 3 je znázorněn součet konkrétních sum za nezbytné služby pro začátek podnikání.

Tabulka nákladů II, zajištění služeb		
Druh nákladu	Částka EUR	Perioda
Účetní firma	775	měsíčně
Ekologická likvidace odpadů	700	měsíčně
Telefony + internet	325	měsíčně
Právní služby	185	měsíčně
Pojištění	160	měsíčně
Nájemné	840	měsíčně
IT servis	220	měsíčně
celkem	3 205	

Tab. 3: Tabulka nákladů II, zajištění služeb

Zdroj: vlastní zdroje

4.3.3 Kalkulace nákladů na 1 rok provozu

Aby bylo možné podnikání skutečně realizovat, je zapotřebí kalkulovat náklady v delším časovém horizontu. Z pohledu začínající společnosti na zahraničním trhu autor kalkuluje náklady na 1 rok. Do těchto nákladů spadají všechny náklady, kterým bude firma čelit v daném období. Bez této předpovědi nákladů by sice firma existovala, nezbytné služby zajišťující provoz by byly připraveny, ale nebylo by možné počítat s budoucím hospodařením podniku, hospodářském výsledku a posléze s existencí společnosti. Zahrnujem nákup PC vybavení a komunikačních technologií, nákup softwarových licencí, pronájem aut, náborem pracovníků, mezd, marketingové náklady a dalších režijních materiálů.

Tabulka nákladů III, kalkulační na 1 rok		
Druh nákladu	Částka EUR	Perioda
Vytvoření pracovního místa (software, hardware, licence, vybavení kanceláří apod.)	65 450	rok
Personální agentury (cca 3 zaměstnanci)	6 000	rok
Mzdy	67 000	rok
Sociální a zdravotní pojištění	27 000	rok
Osobní náklady benefity	3 600	rok
Pojištění	1 920	rok
Účetní firma	9 300	rok

Odpisy	2 400	rok
Ekologická likvidace odpadů	8 400	rok
Telefony + internet	3 900	rok
Právní služby	2 200	rok
Nájemné	6 960	rok
IT servis EMOS	8 200	rok
IT servis externě	2 640	rok
Ostatní služby	1 900	rok
Splátka úvěru matce (úvěr 13 000 000 Kč na 6let * 3% úrok)	86 200	rok
Marketingové náklady (katalogy, presentéry, reklama, stojany)	34 750	rok
Pronájem automobilů EMOS (290EUR/měsíc x 9ks)	31 000	rok
PHM	19 000	rok
Opravy a služby	6 300	rok
Cestovní náklady (letenky, diety, ubytování)	2 500	rok
Poplatky úřadům	4 000	rok
Bankovní poplatky (odhad)	1 500	rok
Kurzovní ztráty (odhad)	1 000	rok
Mimořádné náklady (odhad)	2 000	rok
Celkem	405 120	

Tab. 4: Tabulka nákladů III, kalkulace na 1 rok provozu společnosti

Zdroj: vlastní zdroje

Jelikož není racionální tvořit kalkulaci nákladů pouze pro založení firmy z pohledu jednorázové investice, je potřeba stanovit kalkulaci na určité období. Do tohoto období se musí započítat i investice, kterých v následujících letech nebude potřeba, ale budou se odepisovat, např. vybavení kanceláří, hardware apod. O tyto investice bude rozpočtový plán na příští období nižší. V případě založení firmy, ale musíme počítat se všemi náklady vztahující se k danému projektu a náklady na nezbytně nutné období pro předběžnou kalkulaci hospodářského výsledku. Součet všech nákladů na založení a provoz firmy na 1 rok včetně mzdových nákladů je 410 553 EUR (cca 12 000 000 Kč).

4.4 Financování projektu

Jak se praví v Dumaseho románu Pařížští Mohykáni, „za vším hledej ženu“ u jakéhokoli investičního projektu se může použít termín „za vším hledej investora nebo věřitele“. V případě této diplomové práce jde o založení dceřinné společnosti SIA EMOS, kde jediným investorem a dále vlastníkem bude mateřská společnost EMOS. Firma EMOS je

kapitálově velmi silnou společností s roustoucím ziskem, která je pomocí vlastních kapitálových zdrojů schopna financovat projekt založení dceřinné společnosti. Mateřská společnost poskytla dceřinné společnosti SIA EMOS úvěr ve výši 13 000 000 Kč cca 473 000 EUR při fixním úroku 3 % p.a. s dobou splatnosti 6 let. Při výpočtu měsíčních splátek bude splácena suma 197 518 Kč tj. 7 200 EUR měsíčně. Během celé doby splatnosti bude cílová částka navýšená o 1 221 296 Kč na konečných 14 221 296 Kč cca 517 140 EUR. Finanční prostředky budou složeny na lotyšský účet společnosti SIA EMOS ve měně EUR.

Částka 13 000 000 Kč uvedená výše představuje maximální limit, do kterého je věřitel povinen dlužníkovi peněžní prostředky poskytnout. Dlužník může čerpat půjčku do maximálního limitu jednorázově nebo v postupných dílčích plněních, přičemž není povinen vyčerpat celý maximální limit půjčky. Dlužník SIA EMOS je však povinen každé čerpání půjčky účelově prokázat vzheledem k jejím účelovému určení.

Poskytnutí půjčky je sjednáno úročně, přičemž dlužník je povinen platit úrok z celé půjčené částky v měsíčních pravidelných splátkách. V případě platební neschopnosti je dlužník povinen toto oznámit předem a dohodnout se s věřitelem na odkladu splátek. Dopředu se s možností odkladu splátek nepočítá.

Vzhledem k tomu, že je půjčka poskytnuta v Českých Korunách CZK, byl stanoven kurz pro přepočet půjčky a následně i jednotlivých splátek na úrovni 27,5 CZK za 1 EUR.

Věřitel i dlužník výslovně sjednali, že půjčka je uzavírána podle práva České republiky a podle tohoto práva budou posuzována veškerá práva a povinnosti smluvních stran vzniklé z uvedeného právního vztahu.

4.5 Bankovní spojení

Aby bylo možné provozovat obchodní, ale i jakoukoli jinou podnikatelskou činnost, je zapotřebí bankovního spojení. Veškeré dceřiné společnosti seskupení EMOS využívají služby bankovní skupiny CITI bank. Finanční transakce v seskupení probíhají v rámci jedné bankovní skupiny. EMOS CZ z důvody diverzifikace likvidního a kreditního rizika využívá ještě služby Komerční banky a.s., ale v Pobaltí se soustředujeme pouze na jeden finanční ústav.

Jelikož v žádné z Pobaltských zemí nemá CITI bank svou pobočku, dá se tato lokální nepřítomnost řešit přes banku SWEDBANK, která pracuje na stejné platformě jako CITI a převody mezi účty probíhají v reálném čase. Tímto se předchází kurzovým rozdílům a případným ztrátám. Pro založení firemního účtu je potřeba výpis z obchodního rejstříku, notářsky ověřená zakladatelská listina (smlouva) s apostilou a ověřené podpisy jednatelů včetně osob s dispozičními právy k účtu.

Při svěření disponibility účtu konkrétním osobám je potřeba vytvořit seznam pravidel pro operace. Na účet společnosti mají přístup členové oddělení finančního controllingu z mateřské společnosti EMOS bez omezení, účetní firma BALTIC-LEGAL s omezením, stejně jako administrativní pracovník SIA EMOS. Jednatelé společnosti SIA EMOS mají neomezenou disponibilitu s firemním účtem. Oddělení controllingu EMOS CZ a jednatelé, disponují nejvyššími právy administrátora účtu. Tzn. odesílání plateb, nastavování výpisů, určování rolí disponentů. Omezená disponibilita se vztahuje na účetní firmu a vybrané zaměstnance SIA EMOS. Jejich disponibilita je omezena na stahování výpisů, plnění platformy platbami, tvorba platebních příkazů a šablon bez odesílání z účtu, kontrola apod. Tímto se redukuje možná rizika a veškerá zodpovědnost za firemní účet přechází na controllingové oddělení EMOS CZ a jednatele.

Pro zavedení systematičnosti a možnosti plánování devizového cash flow je důležité zavést přesné platební dny. Dceřiné společnosti budou hradit své závazky do EMOS CZ každé úterý. Vzhledem k využívání služeb jedné bankovní skupiny je převod peněz realizován v čase T+1. Mateřská společnost může tedy využít inkasa dcer k úhradě závazků dodavatelům, jelikož platební den mateřské společnosti bude v pátek. Důležitým prvkem je také stanovení konverzních měnových párů, které lze v seskupení provádět, a použití nástrojů, které lze pro daný měnový pár využít. V našem případě půjde o měnový pár CZK/EUR.

4.6 Umístění společnosti

Jak již bylo naznačeno, společnost SIA EMOS bude sídlit v Lotyšské Rize. Je to z důvodu, že se během posledních let výrazně zvýšil obchodní a turistický ruch vzhledem k zlepšení komerční a turistické infrastruktury. Riga jako přístavní město je hlavním cestovním uzlem místní silniční a železniční dopravy. Mezinárodní letiště v Rize

je největší v Pobaltí a je denně dostupné přímými spoji z Prahy i Vídně. Mezi lety 1993 a 2001 se letecká doprava zdvojnásobila. Baltské námořní trajekty spojují Rigu se Stockholmem, Kielem, Lübeckem a Hamburkem. Ve městě se nacházejí všechny důležité finanční instituce, včetně lotyšské centrální banky. Zahraniční obchod se v Rize v posledním období rozvíjí, zvláště po vstupu Lotyšska do Evropské unie 1. května 2004. V Rize je soustředěna přibližně polovina celé průmyslové kapacity Lotyšska, především v oblasti finančnictví, veřejných služeb, potravinářství, farmakologie, zpracování dřeva, tiskařství. Je zastoupen textilní a nábytkářský průmysl a výroba komunikačních zařízení. Přístav v Rize je důležitým centrem dopravy zboží v Pobaltí.

Právě tyto aspekty daly za své a společnost sídlící v Rize bude jistou známkou prestiže vyspělé firmy. Sídlo společnosti bude v pronajatých prostorech od firmy RigaRental na adrese 41B Mukusalas iela, Riga, LV-1004. Jedná se o kancelářské prostory o ploše 120m² s možností parkování v business parku mezi letištěm a centrem města s dobrou dostupností.

4.7 Zaměstnanci a organizační struktura SIA EMOS

Při nejmenším první 2 roky projektu se počítá s 11 zaměstnanci. Jelikož je řada činností vedena mateřskou společností, dceřiná pobočka se bude zabývat převážně prodejem a distribucí EMOS produktů a marketingem. Tato obchodní činnost bude vykonávána za předpokladu znalostí daných trhů a potřeb zákazníků. Vývoj produktu, nákup, skladování, IT, finance, investice má na starosti EMOS CZ. Lotyšská pobočka nebude disponovat skladem, vše bude řešeno přímými dodávkami zákazníkům z vlastního logistického centra v České republice.

4.7.1 Zaměstnanci a popis pracovních funkcí

Díky relativně jednoduchému poslání firmy je počet zaměstnanců redukován na nákladově přijatelnou úroveň, vyznačující se rovněž jednoduchou organizační strukturou. Celkový počet zaměstnanců je 11. Převážnou část (8 zaměstnanců) tvoří obchodní manažeři. Tito manažeři jsou zodpovědní za svůj region nebo druh zákazníka. Rozdělení je důsledkem demografických vlivů, kde značná část populace žije ve městech. V Litvě budou obchodní manažeři rozděleni na obchodní manažer pro řetězce, obchodní manažer

pro velkoobchody a obchodní manažer pro přímý prodej. V Lotyšsku a Estonsku budou z důvodu nízkého osídlení pouze obchodní manažeři pro řetězce a pro velkoobchody. Přímý prodej by byl nerentabilní z hlediska počtu obyvatel a vzdálenosti mezi nimi, proto se s variantou přímého prodeje nepočítá. Další se zaměstnanců bude nákupčí, marketingový specialista a ředitel firmy.

- Obchodní manažer pro řetězce – je člověk se zkušenostmi v korporátním obchodování. Často se stává, že podle působnosti řetězce se jedná o mezinárodní obchodování. K základním požadavkům patří odbornost, empatie, znalost trhu, produktu a konkurence. Zaměstnanec bude jednat jménem společnosti s obchodními řetězci typu food (Kaufland), non-food (Euronics) a DIY (Hornbach). Těmto řetězcům je prodáváno zboží za účelem dalšího prodeje koncovým zákazníkům a dle toho se řídí cenové nastavení zboží. Které je v průměru 50 % od nákupní ceny zboží. Nákupní cenou se rozumí cena zboží, která je fakturována mateřskou společností společnosti dceřiné.
- Obchodní manažer pro velkoobchody – zaměstnanec musí splňovat znalostní požadavky jako manažer specializovaný pro prodej řetězcům. Avšak sortiment je prodáván B2B velkoobchodům, kteří prostřednictvím vlastní distribuční sítě dále prodávají zboží svým B2B partnerům a ti realizují prodej koncovému spotřebiteli. Obvyklá obchodní marže činí 35 %. To je z důvodu pokračujícího předprodeje. Pokud by obchodní marže byla vysoká stejně jako u prodeje řetězcům, tím by se cena dostala příliš vysoko a nebylo by možné řetězcům konkurovat.
- Obchodní manažer pro přímý prodej – je zaměstnanec jezdící po trhu určené oblasti a prodávající EMOS produkty B2B partnerům v podobě drobných prodejen různých druhů. Tento obchod se může jevit jako konkurencí pro distribuční sítě velkoobchodů. Avšak je nabízen sortiment, který velkoobchody nenabízejí z důvodu, že prodávají konkurenční výrobky nebo se specializují na užší výrobní portfolio oproti celému sortimentu EMOS. Průměrná obchodní marže pro tyto prodejce je 80 %. Zpravidla se jedná o menší objednávky a do ceny zboží se započítává dopravné, které se přidává do řádku faktur. Další z činností obchodního manažera pro přímý prodej je vybírání hotovosti od zákazníků a vkládání hotovosti na účet společnosti. Tu musejí odevzdat nejpozději do 5

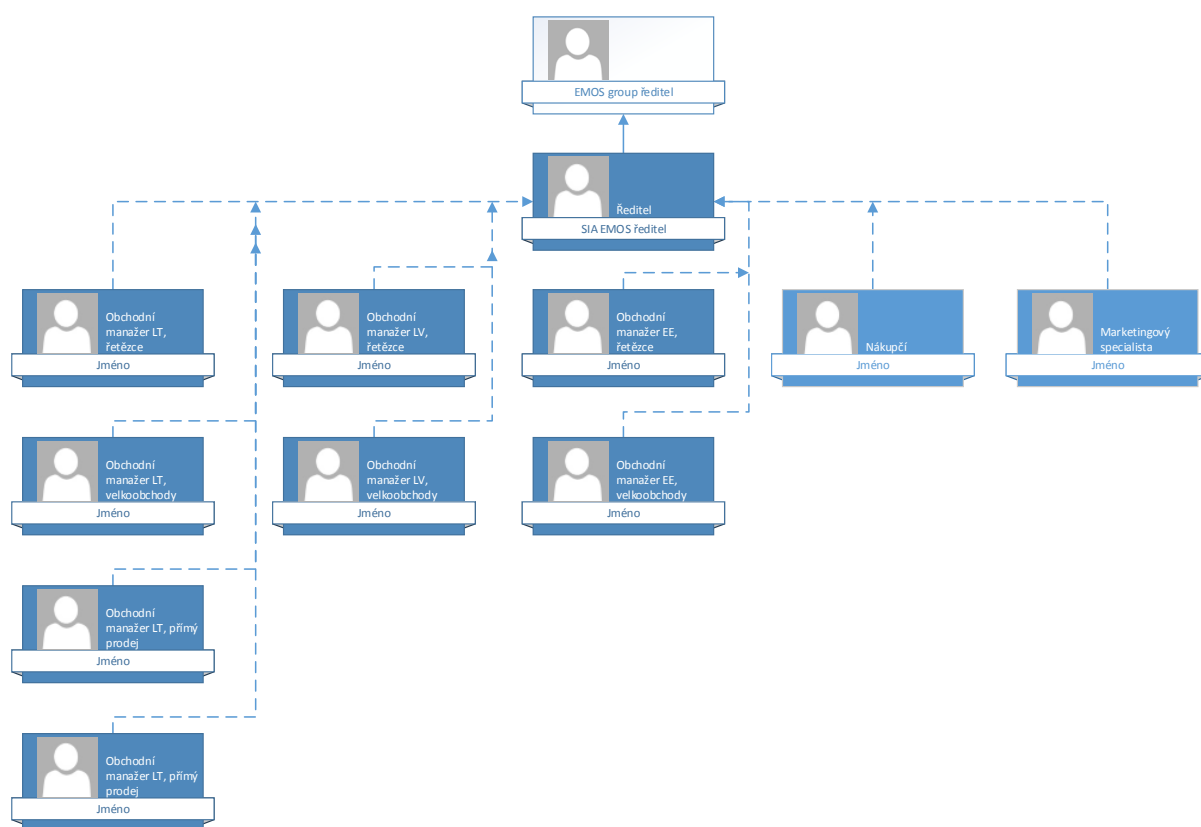
pracovních dní od výběru, aby nedošlo ke zkreslení pohledávek po splatnosti a zákazníci nebyli urgováni k platbě neoprávněně.

- **Nákupčí** – provádí sběr, načasování a řízení objednávek všech zákazníků, které dále přeposílá do logistického centra v ČR k vychystání zboží tak, aby byly maximálně využity kapacity za předpokladu přijatelných nákladů na dopravu zboží a požadavků zákazníka. Kontroluje ceny a ceníky, platební morálku zákazníků a upozorňuje zákazníky o zpožděných platbách jako činitel první instance. Přijímá hotovost od manažerů prodeje, kterou vybírají od zákazníků, za předpokladu, že zákazník neplatí převodem a vybranou hotovost páruje s neuhrazenými platbami v systému.
- **Marketingový specialista** – sbírá postřehy trhu od obchodních manažerů, plánuje prodeje akčního zboží, registruje nové zákazníky, vymáhá prvostupňové pohledávky, registruje nové zaměstnance, vytváří statistiky pro sběr odpadů, stará se o chod kanceláře, vytváří podklady pro platby za nájem, služby apod. a zajišťuje překlady promo materiálů pro prostředky marketingové podpory.
- **Ředitel** – je zodpovědný za vedení a hospodaření firmy. Je též zodpovědný za personální zajištění a rozvoj společnosti, podepisuje dlouhodobé kontrakty se zákazníky a dodavateli služeb, kontroluje, vyhodnocuje, reportuje směrem k řediteli EMOS CZ, podílí se s oddělením controllingu na tvorbě plánu pro nadcházející období, motivuje. Taktéž je zodpovědný za plnění tohoto plánu a za hospodářský výsledek společnosti.

Všichni zmínění zaměstnanci budou vlastními zaměstnanci společnosti SIA EMOS se sídlem v Rize. Obchodní manažeři budou pracovat v režimu home-office a budou jezdit do sídla společnosti v případě porad, školení a mimořádných událostí. Agendu zákazníků si budou řídit sami a reportovat v daných periodách vedení společnosti. Budou přijímáni na základě veřejného výběrového řízení na zkušební dobu 3 měsíců, po které jim bude pracovní smlouva prodloužena na 1 rok. Po této době se může smlouva na dobu určitou prodloužit ještě 2 krát, maximálně však na dobu 3 let za každou periodu. Tyto zákony jsou obdobné jako v České republice. Součástí pracovní smlouvy je mzdový výměr, kde je přesná kalkulace mezd za daných podmínek. To ale až v následující kapitole.

4.7.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti SIA EMOS je široká a plochá. Je to z důvodu eliminace nákladů na vedoucí pracovníky. Jelikož se jedná o nový projekt, je nastaven nákladově méně nenáročný systém každý sám sobě šéfem. Reportuje se přímo řediteli pobočky a v případě technických, logistických a jiných dotazů se přímo komunikuje s mateřskou společností. Maximalizací spolupráce s mateřskou společností a outsourcingem některých činností se snižuje personální náročnost celého projektu. Samotná organizační struktura SIA EMOS je graficky znázorněna v obrázku č. 9.



Obr. 9: Organizační struktura SIA EMOS

Zdroj: vlastní tvorba

K organizační struktuře je ještě nutné podotknout resp. vysvětlit z jakého důvodu je určený konkrétní počet pracovníků. V kapitole 4.7.1 byly popsány jednotlivé pracovní funkce bez vysvětlení, proč a kolik zaměstnanců. Hlavním důvodem je teritoriální

diversifikace. Jelikož je projekt směřován na celé Pobaltí, kterého součástí jsou 3 suverénní státy vyznačující se vzájemnou odlišností, jak kulturní, jazykovou, odlišností trhu a preferencí, je potřeba myslet na každý stát zvlášť. Je nutné brát na zřetel počet obyvatel, koupěschopnost obyvatelstva apod. největší počet pracovníků je směřován na práci v Litvě dle původního poslání a to z důvodu nejvyššího počtu obyvatel v regionu. Obchodní manažer pro řetězce a obchodní manažer pro velkoobchody mají své role rozděleny a to bez konkrétního teritoriálního rozdělení. Obchodní manažeri pro přímý prodej mají Litvu rozdělenou na jihovýchod, kde jsou města Kaunas a hlavní město Vilnius a severozápad, kde se nachází města Panevezys, Siauliai a přístavní město Klaipėda.

Situace v Lotyšsku je poněkud jiná a to jak z důvodu počtu obyvatel, tak z důvodu centralizace obyvatelstva do Rigy. Pouze v Rize a jejím blízkém okolí žije polovina obyvatelstva země. Z toho důvodu bylo rozhodnuto o absenci obchodních manažerů pro přímý prodej. Faktem totiž je, že jediné město na východě země je město Daugavpils se stotisíci obyvateli, kolem kterého již žádná další velká města nebo průmysl nejsou. Koneckonců všechny velkoobchody a řetězce, které jsou zákazníky společnosti EMOS mají v dané oblasti své pobočky, kam sami vozí a distribuují EMOS produkty. Tím pádem v Lotyšsku bude realizován prodej přes obchodního manažera pro řetězce a velkoobchody. Ředitel pobočky bude rovněž vyvíjet obchodní aktivity na korporátní a vládní úrovni (tendry, výběrová řízení apod.)

Estonsko jako nejmenší země Pobaltí je na tom velmi podobně jako Lotyšsko. Většina obyvatel žije v hlavním městě a jeho okolí a zbytek země je téměř neosídlený. Z toho důvodu je personální složení totožné s jižním sousedem.

4.8 Kalkulace mezd

Tajemstvím úspěchu každé firmy je dobrá kalkulace a sledování nákladů. V této kapitole se budeme zabývat mzdovými náklady. Patří sem mzdové náklady přímo souvisejících s výkonem, které budou aplikovány u obchodních manažerů a ředitele pobočky a fixními mzdovými náklady pro nákupčí a marketingového specialistu.

4.8.1 Kalkulace mezd obchodních manažerů

Jelikož práce obchodního manažera spočívá v prodeji produktů, je téměř nevyhnutné, aby mzda byla závislá na výkonu a plnění plánu. Při tvorbě plánu musíme počítat s přesnou kalkulací nákladů a bodu zvratu na každého zaměstnance závislého na výkonu. V tabulce 4 je součet měsíčních nákladů na 1 obchodního manažera.

	Druh nákladu	Částka EUR
	Mzdové náklady	800
	Zákonné sociální pojištění	272
	Cestovné	50
	Leasing - auto	290
	Kapitálové pojištění	5
	PHM	430
	Telefon	55
	Leasing - psion	110
	Silniční daň	4
	Parkovné	120
	Školení řidičů	3
	Opravy, údržba auta	145
	Celkem	2 284
	Marže obchodního zástupce - průměr	45%
m ě s í ě n í	„Bod zvratu“ - pokrytí nákladů obchodníka	7 360
	Náklady na obchodního manažera	2 284
	10% příspěvek na chod firmy	736
Minimální požadovaný roční obrat v EUR		97 146

Tab. 5: Celkové náklady obchodního manažera

Zdroj: vlastní zdroje

Z tabulky 4 je zřejmý výpočet minimálního potřebného obrátu (bodu zvratu), kterého by měl každý obchodník dosáhnout pro zachování rentability. Pokud se bude brát na zřetel, že mzda je vyměřována dle výkonu, suma bodu zvratu bude na nejnižší stupnici. Je proto potřeba vypracovat kalkulaci při plnění plánu na 100 % a při plnění plánu na maximum tzn. 110 %. Důležitým faktem je, že musí být zachováno tzv. zastropování platu z důvodu kontroly nad mzdovými náklady. Mzdový systém je nastaven následovně. Obchodník má 60 % z platu (z 800 EUR) fixních tzn. 480 EUR a 40 % variabilních. Fixní část je suma, která musí být obchodníkovi vyplacena bez ohledu na jeho pracovní výkon. Zbylá částka (320 EUR) je pohyblivá v závislosti plnění plánu. Pokud se obchodníkovi podaří splnit plán na 100 %, bude jeho mzda činit 800 EUR. Pokud plnění plánu dosáhne maxima, tzn. 110 %, jeho plat bude navýšen o dalších 320 EUR. V případě, že plnění plánu skončí kdekoli mezi minimem a maximem, kalkuluje se za každé procento 32 EUR. V případě plnění pod plánovaný limit 100 % se částka odečítá maximálně do minimální výše mzdy 480 EUR. V opačném případě přičítá a to do maximální výše 1120 EUR. V tabulce 6 je k dispozici přehled nákladů na obchodníka při minimálním a maximálním plnění plánu.

Druh nákladu v EUR	plnění plánu 90%	plnění plánu 100%	plnění plánu 110%
Mzdové náklady	480	800	1 120
Zákonné sociální pojištění	163	272	380
Cestovné	50	50	50
Leasing - auto	290	290	290
Kapitálové pojištění	5	5	5
PHM	430	430	430
Telefon	55	55	55
Leasing - psion	110	110	110
Silniční daň	4	4	4
Parkovné	120	120	120
Školení řidičů	3	3	3
Opravy, údržba auta	145	145	145
Celkem měsíční náklady na obchodníka	1 855	2 284	2 712
Celkem mzdové náklady na obchodníka/měsíc	643	1 072	1 500

Tab. 6: Měsíční celkové a mzdové náklady na obchodního manažera

Zdroj: vlastní zdroje

4.8.2 Kalkulace fixních mezd

Kalkulace fixních mezd je oproti pohyblivým mzdám jednodušší. Jedná se o mzdu, která není závislá na plnění plánu či hospodářském výsledku firmy. Výpočet celkových nákladů marketingového specialisty nebo nákupčí je v tabulce číslo 7. Výše fixní mzdy je stanovena na základě průměrných platů na obdobných pozicích na trhu práce v regionu.

Druh nákladu v EUR	Marketingový specialista	Nákupčí
Mzdové náklady	600	550
Zákonné sociální pojištění	204	187
Kapitálové pojištění	5	5
Telefon	55	55
Odpisy hardware	60	60
Celkem měsíční náklady na pracovníka	924	857
Celkem mzdové náklady na pracovníka/měsíc	804	737

Tab. 7: Měsíční celkové a mzdové náklady na administrativní pracovníky

Zdroj: vlastní zdroje

4.8.3 Kalkulace nákladů ředitele firmy

Ředitel pobočky je stejně jako obchodní manažeři hodnocen pohyblivou složkou mzdy v závislosti na plnění plánu. Jedná se o součet plánů jednotlivých obchodníků do jednoho celku, který odpovídá plánu pro celou firmu. Procentuální vyjádření v rozmezí 90 – 110 % je obdobné jako o obchodníků, vychází se však z vyššího základu. Ředitel společnosti má mzdový základ vyšší o 800 EUR. Je s tím však spojena vyšší odpovědnost za běh celé společnosti.

Druh nákladu v EUR	plnění plánu 90%	plnění plánu 100%	plnění plánu 110%
Mzdové náklady	1 280	1 600	1 920
Zákonné sociální pojištění	435	544	653
Leasing - auto	520	520	520
Kapitálové pojištění	5	5	5
PHM	430	430	430
Telefon	55	55	55
Odpisy hardware	110	110	110

Silniční daň	4	4	4
Parkovné	60	60	60
Školení řidičů	3	3	3
Opravy, údržba auta	145	145	145
Celkem měsíční náklady na ředitele	3 047	3 476	3 905
Celkem mzdové náklady na ředitele/měsíc	1 715	2 144	2 573

Tab. 8: Měsíční celkové a mzdové náklady na ředitele

Zdroj: vlastní zdroje

5 Funkční analýza

Cílem funkční analýzy je vysvětlení způsobu podnikání z pohledu procesů, které v obchodním seskupení EMOS probíhají a mohou mít vliv na nastavení cen na základě tržního odstupu. Ve funkční analýze se zaměříme na charakteristiku těchto procesů:

- Proces nákupu
- Proces prodeje
- Proces logistiky
- Proces IT a softwarové služby
- Administrativní procesy
- Proces financování spřízněných subjektů ve skupině

5.1 Proces nákupu

Nákupní proces lze rozdělit do několika částí. Celkový proces začíná výběrem zboží a zařazením do produktového portfolia, následuje proces nákupu a zajištění zboží na sklad a kalkulaci pořizovací ceny.

5.1.1 Proces výběru zboží a zařazení do produktového portfolia

Výběr zboží a jeho zařazení do sortimentu obchodní skupiny EMOS je v kompetenci produktových manažerů. Ti navštěvují veletrhy v Asii i v Evropě, kde vybírají vhodné výrobce a produkty. Následně jsou tito výrobci osloveni a požádáni o výrobu a zaslání vzorků produktů. Tyto vzorky jsou posuzovány a testovány v certifikované laboratoři EMOS, zejména s ohledem na splnění požadavků EU norem a standardů.

Klíčové rozhodnutí o začlenění produktu do sortimentu realizuje tým zavádění nového produktu, jehož členy jsou delegovaní zástupci dceřiných poboček, stejně tak i SIA EMOS. Jsou zde představovány novinky a následně je rozhodnuto hlasováním o zavedení či nezavedení daného produktu.

Produkty, které jsou odsouhlaseny k zavedení do sortimentu, jsou následně připraveny po stránce přípravy obalů, návodů a dalších náležitostí a jsou objednány pracovníky EMOS CZ.

5.1.2 Nákup

Nákupem se rozumí nákup zboží z Asie – Čína. Nákup představuje 100 % objemu celého zboží, které je dále distribuováno. Zboží, které je nakupováno, je nakupováno přímo pod vlastní obchodní značkou EMOS, BenSat nebo Raver.

Časový rámec dodávkového cyklu:

objednávka a potvrzení objednávky	1 týden
výroba	4-6 týdnů
předání dopravci a nalodění	1 týden
<u>přeprava (námořní)</u>	<u>6 týdnů</u>

Celkem 12-14 týdnů (tzn. 3-3,5 měsíce) do logistického centra v ČR. K zákazníkovi v Pobaltí se zboží dostane ještě o týden později.

Nákupní oddělení mateřské společnosti musí zajistit minimální dobu obratu u zboží ve výši 4 – 4,5 měsíce, která v sobě obsahuje pokrytí zásoby na 3 – 4 měsíce, aby byla zajištěna plynulost dodávek pro všechny zákazníky.

5.1.3 Kalkulace pořizovací ceny

Kalkulace pořizovací ceny zboží se stanovuje po dodání zboží na sklad, provedení vstupní kontroly a zaúčtování skladové příjemky. Do kalkulace pořizovací ceny zboží vchází:

- nákupní cena zboží v příslušné měně,
- týdenní směnný kurz příslušné měny vůči CZK,
- náklady na dopravu,
- clo,
- další poplatky, případně náklady (např. náklady na inspekci kvality atd.).

5.2 Proces prodeje

Prodejní distribuční kanály jsou nejcennějším nehmotným aktivem, kterým jednotlivé společnosti obchodního seskupení EMOS disponují. Každá společnost z obchodního seskupení EMOS je zodpovědná za tvorbu ceny, za podepisování rámcových smluv a jednání se zákazníky na daném trhu. Každá společnost samostatně nese zodpovědnost a rizika z titulu neuhrazení pohledávek z obchodního styku. Společnosti samostatně vymáhají pohledávky po splatnosti, nesou ztráty a náklady v případě odpisu pohledávek. Prodej produktů konečným zákazníkům je zajišťován prostřednictvím sítě regionálních obchodních manažerů, tak jak je popsáno v kapitole 4.7.1 této diplomové práce.

Hlavní činností obchodních zástupců v obchodním seskupení EMOS je:

- vyhledávání a akvizice nových zákazníků,
- udržování rozvíjení vztahů se stávajícími odběrateli,
- řešení reklamací se zákazníky,
- zasílání objednávek zákazníků přímo z obchodního místa přes IS,
- první kolo vymáhání pohledávek u zákazníků, výběr hotovosti od zákazníků,

5.3 Logistika

Nakoupené zboží od dodavatelů je naskladňováno do centrálního skladu EMOS CZ v Přerově, kde je podle typu dodavatele udržovaná operativní a pojistná zásoba v rozsahu na 4 – 4,5 měsíce. Zboží je rezervováno na centrálním skladě pro jednotlivé prodejní kanály, dle závazných objednávek zboží. Operativa objednávek a dopravy zboží je řešena přímo dceřinou společností a zboží je doručováno zákazníkům využitím eurologistiky. Doprava do Pobaltí do 72 hodin.

5.4 Proces IT a softwarové služby

Společnost EMOS CZ zajišťuje technické prostředky (servery), programové vybavení ERP MBS Dynamics NAV, manažerský informační systém Obnos, Office Communication

Server a B2B E-shopy. Mateřská společnost zajišťuje také těmto spřízněným subjektům podporu v IT poradenství vlastními zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že se jedná o korporátní službu, která přináší úspory a zároveň šetří náklady na provoz serverů, IT specialistů, jsou mezi EMOS CZ a dceřinými pobočkami uzavřeny smlouvy o poskytování IT služeb, kdy cena hardware je kalkulována dle pracovních stanic a IT SW dle licencí, které jsou užívány.

5.5 Administrativní služby

Za administrativní služby ve skupině lze považovat služby finančních účtáren, mzdových účtáren a controllingu.

Vedení finančního a mzdového účetnictví v SIA EMOS zajišťuje finanční a mzdové účetnictví formou outsourcingu nezávislým subjektem.

Personalistika – SIA EMOS zajišťuje služby vlastními zdroji a outsourcingem personálních agentur.

5.6 Použitá aktiva

5.6.1 Dlouhodobý fixní majetek

Společnost EMOS CZ vlastní plně funkční logistický areál v Přerově, kde jsou skladovány zásoby zboží. Areál je kompletně vybaven logistickým zařízením.

Mateřská společnost vlastní a spravuje administrativní budovu, kterou užívají rovnoměrně sekce nákupu a řízení produktu, prodeje CZ, ekonomické a účetní oddělení CZ, marketing CZ a vedení společnosti. Tyto prostory se podílejí na tvorbě zisku dceřiných společností.

5.6.2 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál EMOS CZ je složen ze zásob zboží na skladě, záloh zaplacených za zboží, pohledávek vůči závislým i nezávislým subjektům, závazkům vůči tuzemským a zahraničním dodavatelům. EMOS CZ drží cca 3,5 měsíční zásobu zboží. Hodnota zásob (zboží na skladě a rozplacených záloh) se pohybuje v rozmezí 28 – 34 % celkové bilanční

sumy EMOS CZ. Hodnota pohledávek vůči závislým i nezávislým subjektům EMOS CZ se pohybuje v rozmezí od 15 -19 % bilanční sumy. Tato vázanost kapitálu opět přispívá pozitivnímu cash flow dceřiných společností.

5.7 Legislativní úprava v oblasti transferových cen

5.7.1 Legislativní rámec v Lotyšsku

Princip tržního odstupu je uveden v článku 11 odst. 1 lotyšského zákona o korporátní dani z příjmů:

- pokud daňový subjekt, který má své sídlo na území Lotyšské republiky a účastní se přímo nebo nepřímo řízení jiného subjektu, který má své sídlo v zahraničí, nebo má v tomto subjektu vlastnický podíl; nebo
- zahraniční daňový subjekt, který se účastní přímo nebo nepřímo řízení lotyšského daňového subjektu, nebo má v tomto subjektu vlastnický podíl; nebo
- stejné právnické nebo fyzické osoby se současně podílejí přímo nebo nepřímo na řízení nebo kontrole domácího a zahraničního subjektu, nebo mají v těchto subjektech vlastnický podíl.

Jestliže v důsledku těchto vztahů jsou dohodnuty nebo stanoveny obchodní podmínky podstatně odlišné od těch, které by byly sjednány mezi nezávislými osobami, a jako výsledek těchto dohod tento subjekt nedosahuje žádných příjmů nebo dosahuje příjmů menších, než by se dalo očekávat, pokud by tyto dohody neexistovaly - příjem daného subjektu a výše daně musí být posuzovány bez ohledu na podmínky vyplývající z těchto smluvních dohod.

Obecným pravidlem uplatňovaným jak v domácích, tak v zahraničních hospodářských vztazích, je určení velikosti vlastnického podílu, od kterého jsou subjekty považovány již za spřízněné. Pokud daňový subjekt vlastní více jak 5 % vlastního kapitálu jiného subjektu, jsou tyto subjekty podle lotyšské legislativy považovány za spřízněné.

Článek 11 v odstavci 2 lotyšského zákona o korporátní dani z příjmu uvádí následující metody stanovení převodních cen v Lotyšsku:

- metoda srovnatelné nezávislé ceny;
- metoda při opětovném prodeji;
- metoda přiměřené přírážky (cost plus);

Pokud není možné použití výše uvedených metod, lze použít transakční ziskové metody.

Povinnost připravit dokumentaci převodních cen včetně souvisejících požadavků jsou upraveny v článku 9a lotyšského zákona o korporátní dani z příjmů.

5.7.2 Směrnice OECD

Směrnice OECD uvádí pro stanovení převodních cen následující dvě základní kategorie metod:

- **Tradiční transakční metody:**
 - metoda nezávislé srovnatelné ceny,
 - metoda ceny při opětovném prodeji,
 - metoda nákladů plus přírážky,
- **Transakční ziskové metody:**
 - metoda rozdělení zisku a
 - transakční metoda čistého rozpětí.

V minulosti byly tradiční transakční metody upřednostňovány před těmi transakčními ziskovými. Po zkušenostech z podnikové praxe však došlo k přehodnocení a nyní jsou již obě kategorie na stejné úrovni (z pohledu zařazení v aktualizovaném znění Směrnice OECD z 22. 7. 2010).

5.8 Šíře sortimentu

EMOS CZ zajišťuje více než 2100 aktivních položek určených jak závislým subjektům, tak nezávislým subjektům. Subjekty ve skupině jsou omezeny maximálně technickými normami na jejich trzích Shuko/French. Šíře nabízeného sortimentu je v zemích dceřiných poboček jedinečná včetně SIA EMOS v Pobaltí. Těžko se na jejich trzích hledá konkurenční firma, která nabízí tak široký sortiment zboží. Na trzích lze nalézt spíše více specializované konkurenční prodejce z různých produktových druhů v bateriích Philips, Varta, Energizer, Panasonic. U světelných zdrojů Panlux, Kanlux, Osram, Philips, u prodlužovacích přívodů Fast, Shomogyi, Solight, Düwi.

Na srovnatelných trzích tedy lze nalézt jen stěží srovnatelné prodejce jak do šíře nabízených produktů tak do hloubky.

5.9 Analýza vykonávaných funkcí a nastavení transferní přírážky

Z předcházejících kapitol je zřejmé, že je mateřská společnost EMOS CZ výrobcem a dovozcem zboží značky EMOS do obchodního seskupení EMOS group. Dceřiné pobočky včetně SIA EMOS jsou pouze distributory tohoto zboží na daných trzích. Po výpočtu plánovaných obrátů a porovnání s náklady spojenými s aktivitami, kterými se SIA EMOS nezaobírá, ale jsou pro ni bezprostředně nevyhnutné, viz tabulka 9, je stanovena transferní přírážka mezi mateřskou a dceřinou společností SIA EMOS ve výši 15 % od nákupní ceny zahrnující náklady na dopravu zboží do ČR.

Funkce	EMOS CZ	SIA EMOS
Vývoj produktů	x	
Skladování	x	
Marketingová podpora a propagace	x	x
Pořízení zboží / výběr dodavatelů	x	
Vstupní kontrola kvality zboží	x	
Vyhledávání odběratelů	x	x
Zákaznická podpora	x	x

Záruka za vady zboží	x	
Doprava zboží k dceřiným subjektům	x	
Doprava zboží ke koncovým zákazníkům	x	x
Doprava zboží- Euro logistika	x	x
Administrativa	x	x
Fakturace a účetnictví	x	x
Správa pohledávek	x	x

Tab. 9: Analýza vykonávaných funkcí

Zdroj: vlastní zdroje

5.10 Plán tržeb a nákladů

Obecně platí, že základem pro plán tržeb v dalších letech je první rok podnikatelské činnosti. To proto, aby bylo možné predikovat vývoj z reálného podnikového prostředí. Jelikož společnost EMOS s regionem Pobaltí již dlouhodobě spolupracuje, vývoj tržeb je lépe předpověditelný než bez této zkušenosti. Rozhodnutí o založení pobočky vzešlo z titulu, že limitu pro obchodování z České republiky již bylo dosaženo, ale nebylo dosaženo celého potenciálu oblasti. Autorem diplomové práce byl vytvořen výkaz zisku a ztráty tzv. výsledovka, ve které je vidět hospodářský výsledek za poslední uzavřené účetní období, což je rok 2014. Toto období znázorňuje obchodování s pobaltským regionem napřímo z Česka, z kanceláře exportního oddělení, kde jsou provozní náklady v porovnání s celou dceřinou společností marginální.

V dalším sloupci je provedena konverze, která představuje zachování všech dosažených obchodních výsledků s tím, že náklady se přiřadí provozu dceřiné firmy. Po té je možné vidět vliv zvýšených nákladů vycházející z provozu firmy na celkový hospodářský výsledek. Dále je odhadovaný vývoj růstu tržeb a nákladů v uvedených letech a jejich vliv na hospodářský výsledek, který má dle plánu překonat stávající stav po dvou letech činnosti. Provozní zisk jako takový je garantován od prvního roku podnikání. Se záporným hospodářským výsledkem se nepočítá. Tomuto pozitivnímu odhadu pomáhá fakt, že se na daných trzích nejedná o neznámou značku. Tržby jsou plánovány s růstovou tendencí s meziročním růstem až 30 %. Tento růst představuje první rok podnikání, kdy se plně využije potenciálu vlastní distribuční sítě v regionu.

Průměrná plánovaná prodejní marže vychází na cca 30 %. Je to z důvodu vyšších nákupních cen skrz transferní přírážku, která je nevyhnutná a zákonem daná. Oproti stávajícím cenám je nákupní cena zboží s transferní přírážkou dražší o 15 %. Zisk z navýšené ceny zboží zůstává mateřské společnosti. Výkonová spotřeba roste exponenciálně. Jedná se o odhadnutý propočet vůči dosaženým tržbám, které mají přímý vliv na náklady, zejména náklady obchodních manažerů.

Osobní náklady znázorňující mzdy, odměny a sociální a zdravotní pojištění vychází z přesného propočtu mzdových nákladů, jen v dalších letech se jedná o zaokrouhlenou částku, která bude představovat vyplacené odměny, bonusy atd. Ostatní provozní výnosy a náklady, stejně jako finanční výnosy a náklady jsou jen odhadnuty a zcela jistě se budou od plánu lišit, není ale možné predikovat jestli směrem nahoru (zisk) nebo dolů (náklady).

Výsledek hospodaření je již součtem výnosových a nákladových položek. První 2 roky činnosti se počítá s hospodářským výsledkem nižším než při realizaci obchodních aktivit z ČR díky zvýšeným celkovým nákladům. Nicméně od 2. roku podnikání se počítá s pozitivním hospodářským výsledkem ve srovnání s minulostí.

Výsledovka v Kč	Pobaltí 2014 napřímo z EMOS CZ	konverze z EMOS CZ na SIA EMOS 2014	SIA EMOS plán 2015	SIA EMOS plán 2016	SIA EMOS plán 2017
1. Tržby za zboží	51 358 422	51 358 422	68 000 000	78 000 000	90 000 000
3. Náklady na prodané zboží	36 542 950	36 978 064	48 960 000	56 160 000	64 800 000
4. Obchodní marže	14 815 472	14 380 358	19 040 000	21 840 000	25 200 000
6. Výkonová spotřeba	1 151 248	2 415 680	3 140 384	3 611 442	4 153 158
7. Přidaná hodnota	13 664 224	11 964 678	15 899 616	18 228 558	21 046 842
8. Osobní náklady celkem	2 021 173	2 010 484	4 936 000	5 000 000	5 000 000
12. Daně a poplatky	9 696	50 000	50 000	60 000	60 000
13. Odpisy	43 750	57 840	57 840	57 840	57 840
14. Ostatní provozní výnosy	47 067	47 067	10 000	10 000	10 000
15. Ostatní provozní náklady	1	0	10 000	10 000	10 000

16. Provozní hospodářský výsledek	11 542 537	9 799 287	10 835 776	13 090 718	15 909 002
19. Ostatní finanční výnosy	609	609	0	0	0
20. Ostatní finanční náklady	181 993	200 000	0	0	0
21. Finanční výsledek hospodaření	-181 384	-199 391	0	0	0
23. Výsledek hospodaření za běžnou činnost	11 543 755	9 800 505	10 835 776	13 090 718	15 909 002
27. Výsledek hospodaření za účetní období	11 543 755	9 800 505	10 835 776	13 090 718	15 909 002
HV před zdaněním	11 543 755	9 800 505	10 835 776	13 090 718	15 909 002

Tab. 10: výsledovka a plánovaný HV

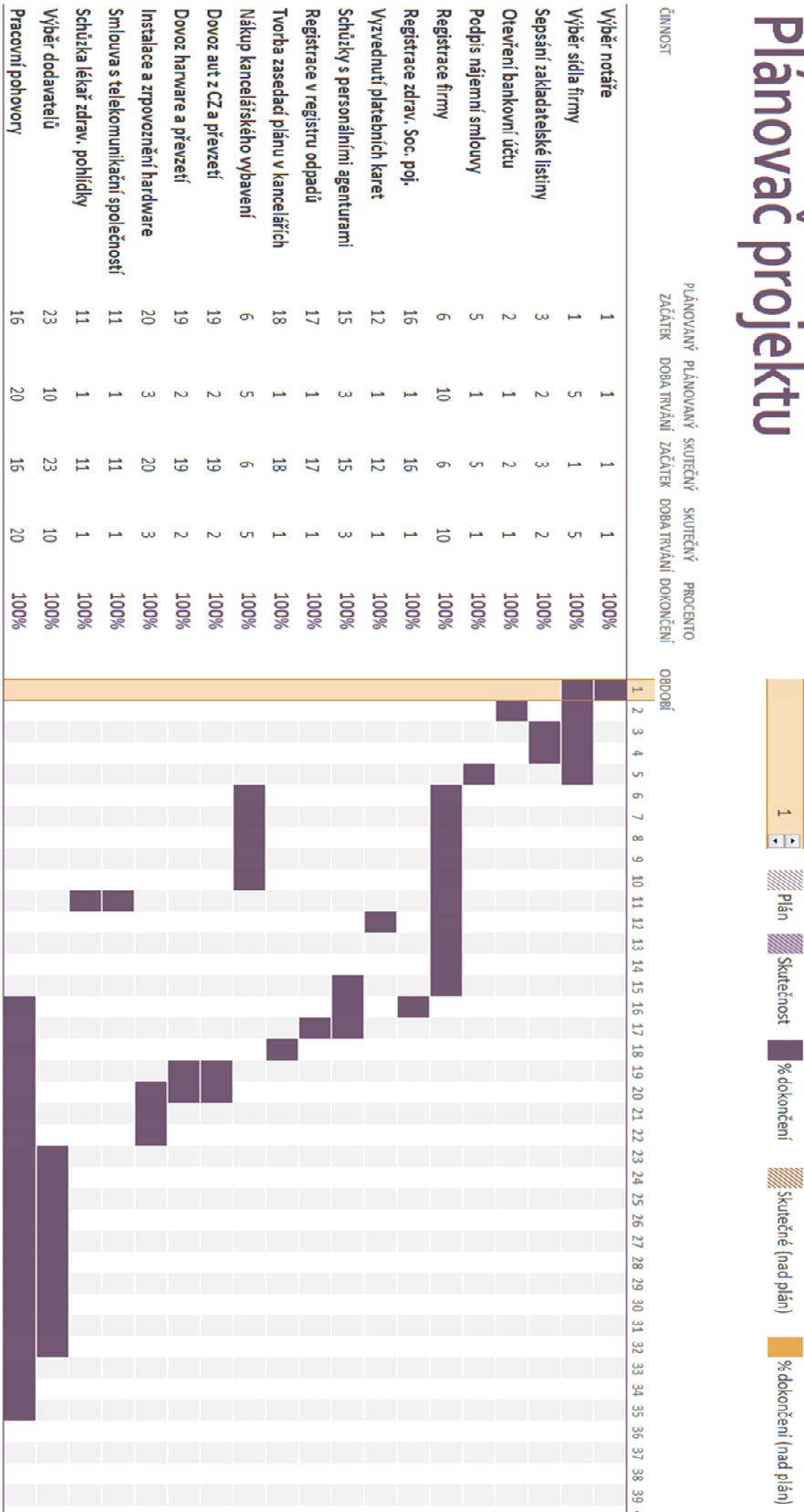
Zdroj: vlastní zdroje

5.11 Ganttův diagram

Ganttův diagram je prakticky synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity, tedy kroky nebo činnosti a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Tento diagram se nejčastěji používá pro plánování aktivit v rámci projektu nebo při koordinaci projektů v rámci nějakého programu. V praxi se používá jednoduchá forma Ganttova diagramu pouze pro grafické znázornění činností v rámci projektu v čase, kterou lze zrealizovat pomocí tabulky v jednoduchých kancelářských aplikacích. Tyto aplikace byly použity pro tvorbu Ganttova diagramu, kde běží v případě projektu založení firmy několik aktivit současně, viz obrázek 10.

Plánovač projektu



Obr. 10: Ganttův diagram
Zdroj: vlastní zdroje

Závěr

Všechny společnosti seskupení EMOS působí v silně konkurenčním prostředí. Společnosti musejí rychle inovovat nabízené produkty tak, aby byly zajímavé pro zákazníky, zajišťovat včasné a kvalitní dodání zboží, budovat tým kvalitních a odborně zdatných obchodních zástupců a v neposlední řadě držet krok se stále se zlepšující a rostoucí konkurencí. Cílem každé společnosti je zajistit požadovanou výnosnost investovaného kapitálu vlastníkem a proto je nesmírně důležité, aby provozní hospodářský výsledek, který společnosti vygenerují svou činností, byl vhodně využíván k rozvoji firmy, budování obchodní značky a rozšiřování prodejní a distribuční sítě tak, aby byla z dlouhodobého časového horizontu zvyšována celková hodnota výnosnosti společností.

V teoretické části diplomové práce byla provedena analýza současné situace seskupení společností EMOS. Byl popsán proces založení společnosti dle platné legislativy v cílové zemi. Dále byl charakterizován proces internacionalizace firem s demonstrací příležitostí a hrozeb plynoucích pro firmu realizující podnikání v jiném legislativním, kulturním a politickém prostředí. Při tomto výzkumu byly charakterizovány metody internacionalizace malých a středních firem a také, že trhy severovýchodní Evropy nejsou homogenní a je nutno se těmito trhy podrobně zabývat. Nicméně vše se dá vnímat jako realizovatelný úkol, ale pouze za předpokladu specifických znalostí ve firmě. Na závěr teoretické části jsou uvedeny modely strategického řízení jako nástroje pro vedení založené firmy, které umožňují efektivněji řídit a eliminovat rizika plynoucí z podnikání. Praktická část se zabývá samotným založením dceřiné společnosti v Pobaltí, konkrétně v Lotyšsku. Jednotlivé kroky jsou chronologicky seřazeny tak, aby představovaly skutečný postup při daném projektu a zbytečně nevytvářely prodlevy, cesty zpět a tím zvýšené finanční náklady. Přínosným zjištěním v praktické části je fakt, že založení dceřiné pobočky uvnitř EU je relativně jednoduchá věc, která je paradoxně jednodušší a levnější než v domovské zemi. Dokonce i daňový systém je ve vybrané zemi pro podniky mnohem výhodnější. V dalších krocích praktické části se dostáváme k personálním otázkám, kde je nastaven potřebný počet zaměstnanců s popisem pracovních funkcí a kalkulací mezd. Ekonomická část charakterizuje způsob financování celého projektu včetně kalkulace celkových nákladů a nastavení finančního a obchodního plánu pro

nastávající roky činnosti firmy, které by měly zaručit návratnost investice a plnění cílů společnosti EMOS. Vše je podtrženo časovým plánem, který je využitím Ganttova diagramu přesným nástrojem pro řízení obtížného projektu. Proces změny by mohl být podpořen Kotterovým doporučením vytvářet krátkodobá vítězství, což je u takto komplexní změny založení dceřiné společnosti a vzhledem k dlouhodobému časovému horizontu využití nesmírně motivující.

Seznam použitých zdrojů

- ANDERSEN, O. *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. Management International Review. 1997, vol. 37, no. 2, 42 s. ISSN 0938-8249.
- ANTOŠOVÁ, N. *Globalizace a mezinárodní organizace*. VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007, 210 s. ISBN 80-2481-463-3.
- CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. International Business Review. 1995, vol. 4, no. 2, 115–131 s. ISSN 0969-5931.
- ENGELHARD, J.; ECKERT, S. *Transformation management in postcommunist countries: organizational requirements for a market economy*. British library cataloguing 1995, 206 s. ISBN 0-89930-840-6.
- HEMELÍK M. *Filosofie, ekonomie, věda, Acta Oeconomica Pragensia*, VŠE, Praha 1998, 22 s. ISSN 0572-3043 AOP 20(6), 2012, ISSN 0572-3043.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model*. Management International Review. 2006, vol. 46, no. 2, 165–178 s. ISSN 0938-8249.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firms: the four Swedish cases*. In *The internationalization of the firm*. 2nd ed. Oxford: International Thomson Business Press, 1975. 402 s. ISBN 978-1-86152-401-0.
- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. xiv, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xiv, 88 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KONEČNÝ M. *Strategický management*, Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2010, 150 s. ISBN 80-2482-173-7.
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-015-5.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- NAKOS, G.; BROUTHERS, K. D. *Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe*. Entrepreneurship: Theory & Practice. 2002, vol. 27, no. 1, 47–63 s. ISSN 1540-6520.
- NINAN, S. *The internationalization of Austrian companies in Central and Eastern Europe*. VI. Wien :Wirtschaftsuniv, 2009. 231 s. ISBN 0-7658-959.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. xv, 403 s. ISBN 80- 85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. x, 101 s. ISBN 80-7179-442-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H. - BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SHARMA, A. *Determinants of Entry Strategies of U. S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania*. Thunderbird International Business Review. 2000, vol. 42, no. 6. 676 s. ISSN 1520-6874.

TIHANYI, L., D. A. GRIFFITH AND C. J. RUSSELL, *The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis*, Journal of International Business Studies 2005, 270–83 s. ISBN: 1571-5027.

VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*, Management Press, Praha, 1997, 323 s. ISBN 80-85943-40-9.

ZHAO, H. et al. *Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice*. Journal of International Business Studies. 2004, vol. 35, no. 6, 524–44 s. ISSN 0047-2506.

Seznam internetových zdrojů

http://books.google.cz/books?printsec=frontcover&vid=LCCN94031461&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/corporate-strategy/>

<http://www.strateg.cz/C05.html>

<http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-rizeni/>

http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

<http://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

<http://ieconomics.com/latvia-gd>,<http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>,<http://ieconomics.com/estonia-gdp>

<http://ieconomics.com/latvia-gd>,<http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>,<http://ieconomics.com/estonia-gdp>

<http://ieconomics.com/latvia-gd>,<http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>,<http://ieconomics.com/estonia-gdp>

<http://ieconomics.com/latvia-gd>,<http://ieconomics.com/lithuania-gdpp>,<http://ieconomics.com/estonia-gdp>

<http://likumi.lv/ta/veids/saeima/likumi>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Konfrontační matice SWOT analýzy.....	41
Tabulka 2: Tabulka nákladů I	49
Tabulka 3: Tabulka nákladů II, zajištění služeb.....	50
Tabulka 4: Tabulka nákladů III, kalkulace na 1 rok provozu společnosti.....	50
Tabulka 5: Celkové náklady obchodního manažera.....	59
Tabulka 6: Měsíční celkové a mzdové náklady na obchodního manažera.....	60
Tabulka 7: Měsíční celkové a mzdové náklady na administrativní pracovníky.....	61
Tabulka 8: Měsíční celkové a mzdové náklady na ředitele.....	61
Tabulka 9: Analýza vykonávaných funkcí.....	69
Tabulka 10: Výsledovka a plánovaný HV.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategické řízení modelu (Total Quality vedení společnosti).....	24
Obrázek 2: Koncept řízení podle Johnsona Scholes.....	26
Obrázek 3: Kolo konkurenční strategie.....	27
Obrázek 4: Model globální strategie.....	29
Obrázek 5: Strategické řízení jako nepřetržitý proces.....	30
Obrázek 6: Schematické znázornění SLEPTE analýzy.....	34
Obrázek 7: Porterův model konkurenčního prostředí.....	35
Obrázek 8: McKinsey 7S model.....	37
Obrázek 9: Organizační struktura SIA EMOS.....	57
Obrázek 10: Ganttův diagram.....	73

Seznam grafů

Graf 1: Konsolidovaný obrat EMOS group.....	42
Graf 2: Vývoj tržeb - region Pobaltí.....	43
Graf 3: Zisk před zdaněním EMOS group.....	43
Graf 4: Počet zaměstnanců EMOS group.....	44
Graf 5: HDP Pobaltí.....	45
Graf 6: Veřejný dluh Pobaltí vůči HDP.....	45
Graf 7: Míra nezaměstnanosti.....	46
Graf 8: Vývoj průměrné mzdy EUR.....	46

Seznam příloh

Příloha č. 1 mapa Litvy včetně teritoriálního rozdělení pro obchodní manažery

Příloha č. 2 mapa Lotyšska

Příloha č. 3 mapa Estonska

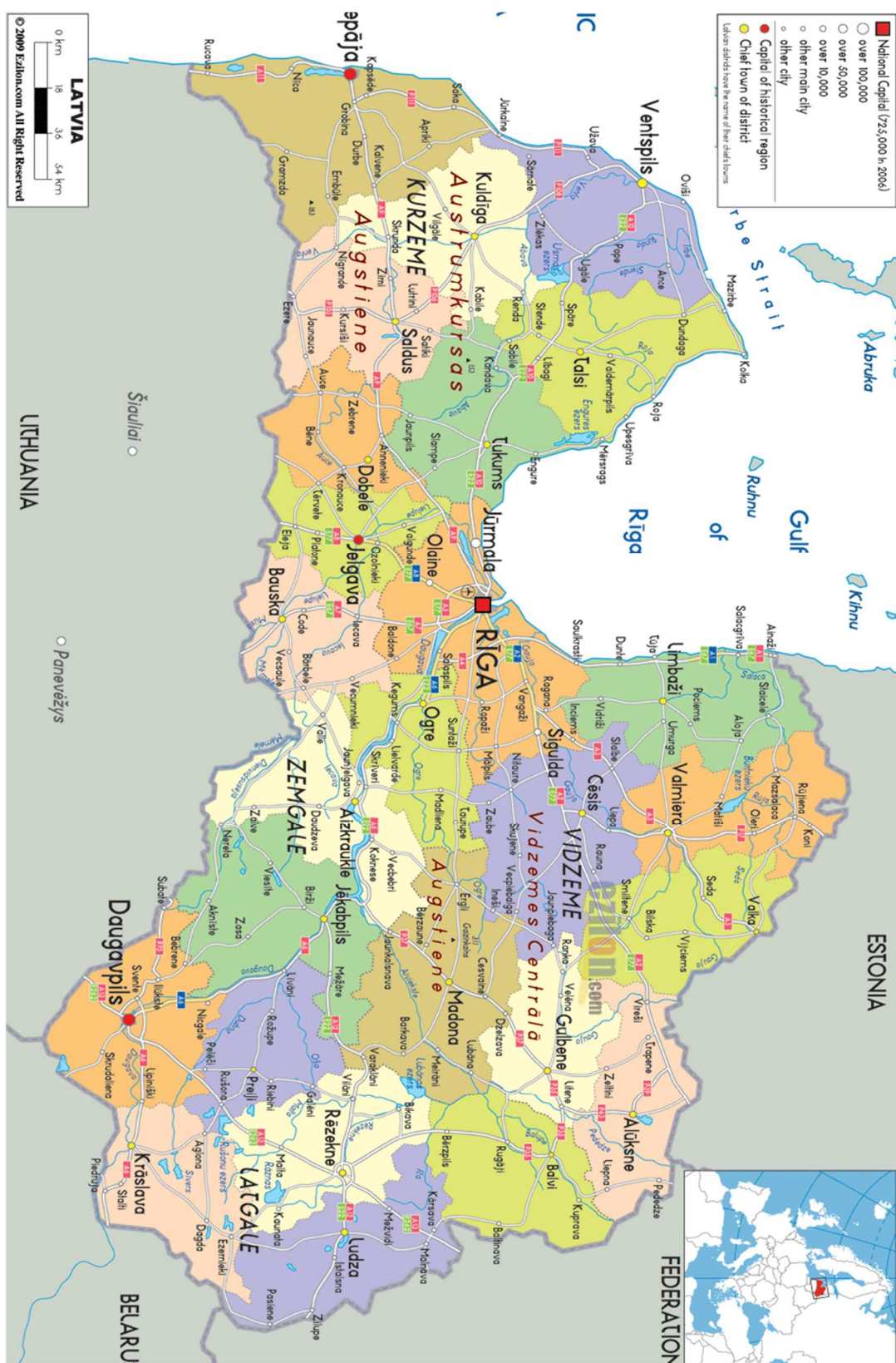
Příloha č. 4 mapa Rigy s vyznačením umístění společnosti SIA EMOS

Příloha č. 5 produktový katalog EMOS

[illegible]

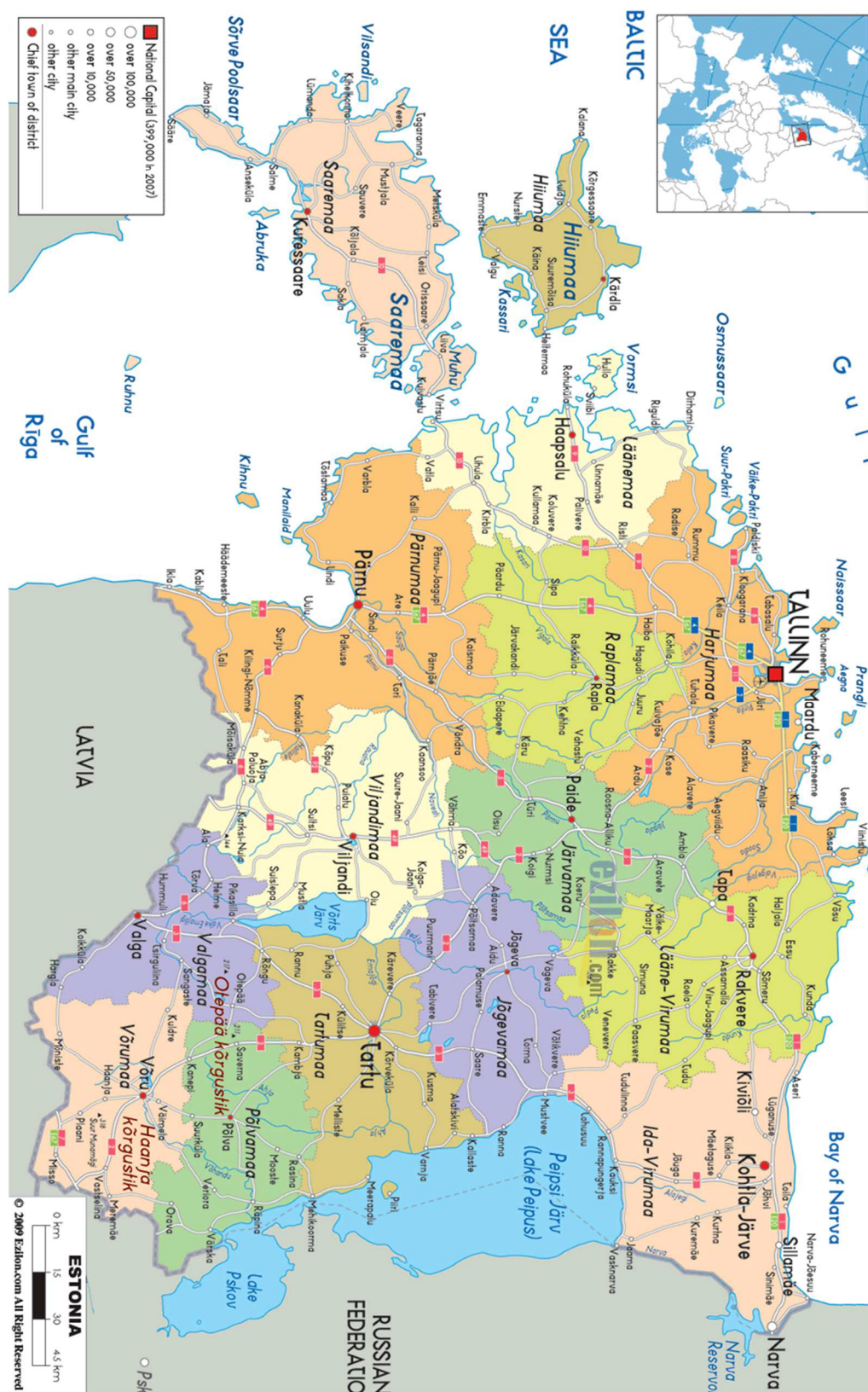
83

Příloha č. 2 mapa Lotyšska



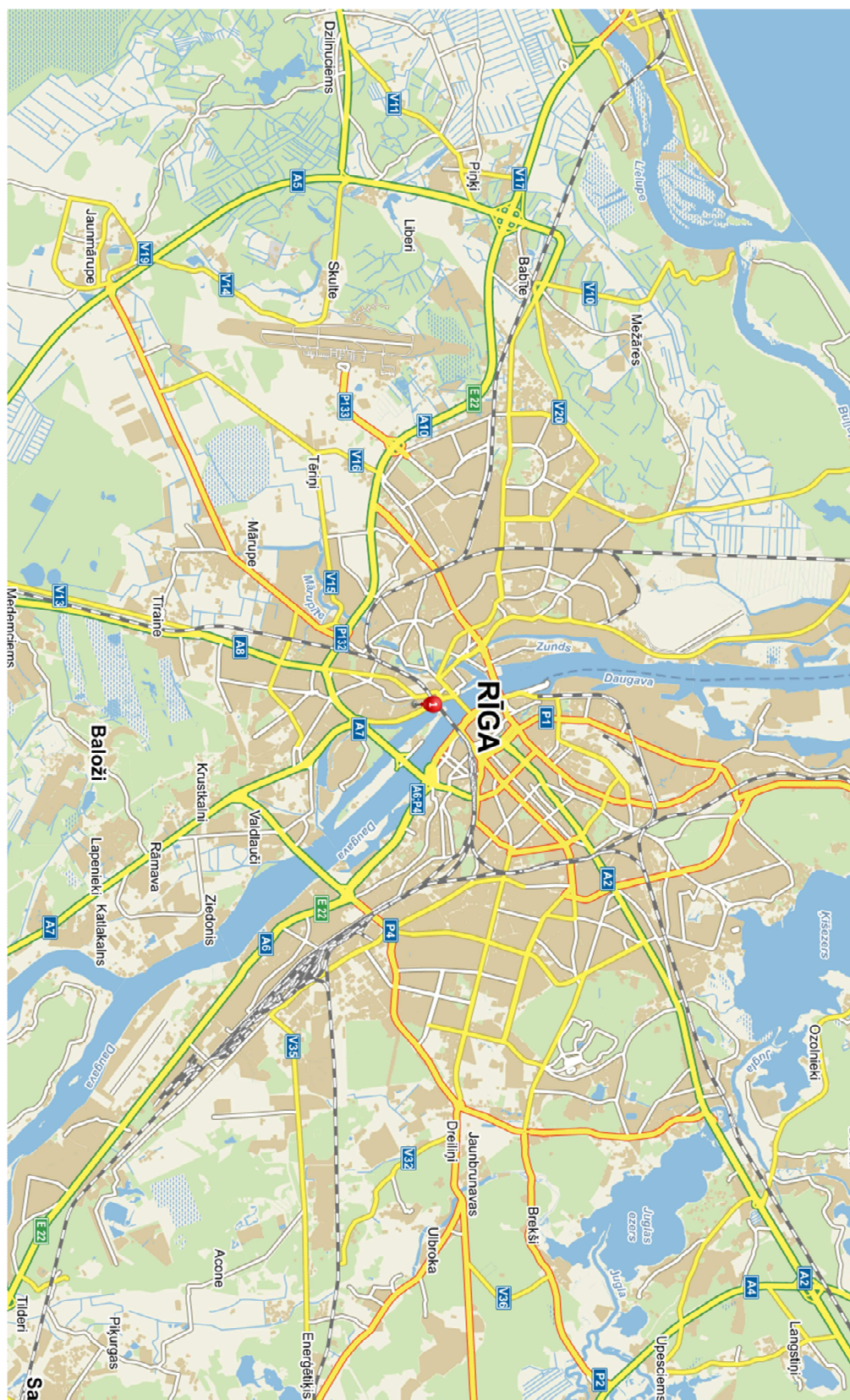
Zdroj: <http://www.ezilon.com/maps/europe/latvia-maps.html>

Příloha č. 3 mapa Estonska



Zdroj: <http://www.ezilon.com/maps/europe/estonia-maps.html>

Příloha č. 4 mapa Rígy s vyznačením umístění společnosti SIA EMOS



Zdroj: <http://www.mapy.cz/s/i0RP>